جـامـعـــة الـجـــزائـر

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة

أطروحة دكتوراة دولة في علوم الإقتصادية

فرع : التسيير

أعداد الطالب: عبدالوهاب سويسي إشراف الأستاذ: د.عبد الحميد زعباط

لجنة المناقشة :

- الأستاذ : د. محمد صالح رئيسا
- د. عبد الحميد زعباط مشرفا
- الأستاذ : د. محمد بوتين عضوا
- الأستاذ : د. رابح زبيري عضوا
- د. علي مزعاش عضوا
- د. علي خليد عضوا

السنة الجامعية 2004/2003

الإهـــــداء

إلى روح أمي و جدي الطاهرتين، اللذان كان لي سندا في طلب العلم.

إلى قرة عيني، عماد الدين و أنس

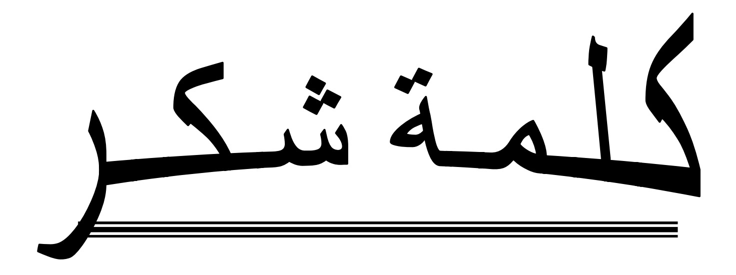
إلى رفيقة دربي، زوجتي

إلى كل أفراد أسرتي الكبيرة، صغيرا و كبيرا

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل

إلى كل من لقنني حرفا في مساري الدراسي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي و عملي



أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لكل من ساهم و ساعد في إنجاز هذا العمل. و الذي جعل من الفكرة و الإيمان بها حقيقة ملموسة.

و أخص بالذكر أستاذي الفاضل الدكتور عبدالحميد زعباط، الذي كان بالنسبة لي أكثر من مشرف بتوجهاته القيمة و إلحاحه على المثابرة و عدم التهاون في إنجاز هذا العمل.

كما لا تفوتني هذه الفرصة لأقف إجلالا أمام روح أستاذي الطاهرة طفياني بوعلام مسعود، رحمه الله و الذي وضعت معه اللبنات الأولى لموضوع البحث هذا.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم بإستقراء محتويات هذا العمل و الذي يساعد في إثراه.

إلى كل هؤلاء آسمى أيات التقدير و الإحترام

فهرس الجداول:

فهرس الأشكال

المقدمـــــة

المقدمة العامة:

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] الحالة. إذ تؤكد على [illegible]

أنه لا معنى للإدارة management بدون إمكانية القياس. [illegible]

[illegible]

[illegible]

إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية و إلى أي مدى يمكن قياسها [illegible]

[illegible]:

١ - [illegible]

٢ - [illegible]

٣ - [illegible]

٤ - [illegible]

[illegible]:

➢ [illegible].

➢ [illegible].

➢ [illegible].

[illegible] :

- [illegible]
- [illegible]

[illegible] :

- [illegible]
- [illegible] acteur [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

[illegible] Morin.E , Savoie.A , Beaudin.G [illegible] :

L' efficacité de l organisation théories , représentation et mesures

[illegible]

[illegible]

- **الفصل الأول**: [illegible]
- **الفصل الثاني**: [illegible]

- **الفصل الثالث:** [illegible]

- **الفصل الرابع:** [illegible]

[illegible]

[illegible]

و بـالله الـتـوفـيـق

الفصل الأول

تمهيد:

[illegible]

I. Č ماهية الفعالية التنظيمية و طرق قياسها :

I-Č-Č- تعاريف الفعالية التنظيمية :

[illegible]

١- تعاريف الفعالية التنظيمية :

أ- مجموعة التعاريف التقليدية[Č]:

- [illegible] BARNARD : [illegible]
- [illegible] ETZIONI : [illegible]
- [illegible] PRICE : [illegible]
- [illegible] DONNELLY : [illegible]
- [illegible] HANNAN & Freeman : [illegible]

[illegible]

---

١ صلاح الدين عون الله،مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإداترة العامة، الرياض، العدد ٥٤ جويلية ١٩٨٧، ص٩.

ƿlþùǋǗl ǉƦǌǃ ǑǈƽƨǃƧl ǎþǚǃl þǒþƸǩ ǅǖþƷ Ǻǡ äǖǚƪƨ ƧǑƸ Ǻǡ äǖǚƪƨ ƿlþǋǗl ǉƦǌ äƷǎǀǋ þǒþƸǩ ǅǖþƷ þƞǈ
ƥǆƧǑǆƣ Ǻǡ äǀƪǍǁǚ Ǻǡ äǕǍǄ.

ب- مجموعة التعاريف النظامية[2] :

- ǎƧƦǋƞ KATZ & KAHN ǋƞǈǉǡ ǏƧǕƸǕ ǗǎƷǈǈƞǈǉ ǆǉǀǈƞǉƨ äǖǀǌƞǈǉ ǅƥǆƴǈƥ ǅǂǎƨ ǙǕǗƥ ǅǍǚǕ ǃǔƞǈƥ ǑƧ ǅǀǌǉǆƞ äǙǕǀǋƹ ǆǉǆƞǌǗǉ ǅǆǀǁǈƞ Ǎ äǖǌƞǌǈǋƥǆǃ Ǎ äǄǈǁ Ǎ ǅǆǌƞǌǗǉ ǆǉǁǊ ǃǔǉǀǈ Ǎ ǃǄǌǃ.
- ǎƧƦǋƞ Rosenzweig Ǎ Kast ǉǘ ǅǃǆƞǈ ǋƞǆǀǊƞǈ ƞǆǀǆǃ ǆǉǀǈƞ ǗǑǌƨ ǅǏ ǋƞǎǊǀǀǆ Ǎ ƥǆǀǃǌǊ Ǎ ƨǀǖǆƞǈǈ ǆǉǀǈ Ǎ الحصة Ǎ äǌǃǍǈǈ ǆǉǁǎǈǈǆ Ǎ ǉǀǈƞǎǆ ǅǀǉǀǈ.
- ǎƧƦǋƞ Mahoney Ǎ Steers ǋƞǆǀǈ äǌǋƞǆǈ Ǎ äǈǈƞǈǈǆ Ǎ äǆƞǈǆ Ǎ ǆǉǀǈ ǅǕǀ ǅǉƞǈ Ǎ ƨǀǌƞǀǗǉ Ǎ ƞǀǆǀǀǀǗ.
- ǎƧƦǋƞ Seachore & Yuthman ǅǕǀ ǃǃǈǈ ǈǗƞǆƞ ǅǆǀǈǉ ǈǆǁǀǈ ǆǉǀǈ Ǎ äǆǀǈǈ ǅǉǀǈ ǆǉǀǈ Ǎ ǆǉǀǈǉ ǃǍǏǆǀǉǈ ǉǆǀǈǉ.

ǑǈǆǀǁǂǀǆƨǍǀǍǀǍǀǍǀǍǀǍǀǍǀ ǆǉǀǈ ǃǈǆǀǈǆ ǉǆǀǈǆ

ǑǆǈǀǈǗ ǆǆǀǈǆǆǀǈǆ ǆǆǀǈǆ: **مدخلا ← معالجة ← مخرجا** Ǎ ǉǀǈƧƦǋƞ ǋƞǈǀǀ ǉǀǈǀ ǃǀǈ

ǅǀǀǉǆǈƞǈǆǉ ǃǈǆǉǀ ǃǆǀǈ ǅǀǈǆǉ ǅǆǀǈǆǈ ǆǉǀǈǆǀǈ ǅǀǆǀǈǆ äǀǈǆǉǆǀǈ.

ج- مجموعة التعاريف المعاصرة :

- ǎƧƦǋƞ Goodman & pennings [2] : ǋƞǆǀǈ ǅǀǈǆǀǈǀǈ ǉǀǈǈƞǆǀǈǀǈ äǀǈǆǀǈ ǆǉǀǈǉ ǋƞǆǀǈǉǀǀǈ ǆǉǀǈǆǀǈ äǀǈǀǈǀǈ ǃǉǀǈǀǈǀǈ Ǎ ǆǉǀǈǀǈǀǈ ǆǉǀǈ ǋƞǈǀǈǀǈ ǃǆǀǈǀǈǀǈ ǃǆǀǈǀǈǀǈ.
- ǎƧƦǋƞ Miles [3] : ǆǉǀǈ ǋƞǆǀǈ الحد ǆǉǀǈǀǈ ǉǀǈ ǅǀǈǆǀǈǀǈ ǅǀǈǀǈǀǈǀǈǀǈ ǃǀǈǀǈǀǈǀǈ ǆǉǀǈǀǈǀǈ ǋƞǆǀǈ : ǅǀǈ ǃǀǈǀǈǀǈ Ǎ ǅǀǈǀǈǀǈǀǈ ǆǉǀǈǀǈǀǈǀǈ ǃǀǈ ǆǉǀǈ ǉǀǈǀǈǀǈǀǈ ǆǉǀǈǀǈ … ǆǉǀǈ.
- ǎƧƦǋƞ Pennings [4] ǋƞǆǀǈ : حالة ǆǉǀǈǀǈǀǈ ǅǀǈǀǈǀǈ ǆǉǀǈǀǈ ǆǉǀǈǀǈ Ǎ ǆǉǀǈǀǈ.

---

[1] عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٣، ص ٩٢،٩٣.
[2] صلاح الدين عون الله، مرجع سبق ذكره، ص، ١٠.
[3] Desreumaux.A, introduction à la gestion des entreprises, éd, Armand colin, paris,1992, p133.
[4] فلاح تايه النعيمي، إتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض ، عدد ٦٣، ١٩٨٩، ص١٥.

- Alvar :[1] [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

ب- صور الفعالية التنظيمية :

[illegible]

- **أ- الصورة الاقتصادية** : [illegible]
  - [illegible]
  - [illegible]
  - [illegible]

[1] خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، ٢٠٠٠، ص٣٢٧.

ج- الصورة الاجتماعية : [illegible]

[illegible] :

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

د- الصورة التنظيمية : [illegible] :

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

I.[illegible] معايير قياس الفعالية التنظيمية (1):

أ- معايير الفعالية التنظيمية [illegible] Campbell.P [illegible] :

١) [illegible]

٢) [illegible]

٣) [illegible]

٤) [illegible]

٥) [illegible]

(1) صلاح الدين عون الله، مرجع سابق ذكره، ص ١١

٦) [illegible]

٧) [illegible]

٨) [illegible]

٩) [illegible]

١٠) [illegible]

١١) [illegible]

١٢) [illegible]

١٣) [illegible]

١٤) [illegible]

١٥) [illegible]

١٦) [illegible]

١٧) [illegible]

١٨) [illegible]

١٩) [illegible]

٢٠) [illegible]

٢١) [illegible]

(٢٢) [illegible]

(٢٣) [illegible]

(٢٤) [illegible]

(٢٥) [illegible]

(٢٦) [illegible]

(٢٧) [illegible]

(٢٨) [illegible]

(٢٩) [illegible]

(٣٠) [illegible]

[illegible]

ب- نسب الفعالية التنظيمية :

[illegible] (1) [illegible]

(1) عبد السلام أبو قحف، مرج سبق ذكره، ص ١١١

أ. الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الإنتاج :

* [illegible]

← [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

* [illegible]

← [illegible]

[illegible]

[illegible]

* [illegible]

← [illegible]

* [illegible]

← [illegible]

[illegible]

[illegible]

ب. الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة التسويق :

* [illegible]

← [illegible]

[illegible]

← [illegible]

[illegible]

← [illegible]

[illegible]

* [illegible]

[illegible]

[illegible]

ł. الفعالية التنظيمية علة Ă مستوى الوظيفة المالية :

[illegible]

د. الفعالية التنظيمية في مجال وظيفة الموارد البشرية :

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

* [illegible]

[illegible]

[illegible]

* [illegible]

[illegible]

I.Č.Ď . العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية و مشاكل القياس :

[illegible]

أ- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

[illegible] [1]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[1] سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٢٣٦.

- [illegible]
[illegible].
- [illegible]
[illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].

[illegible]
[illegible].

ب- صعوبا ا الفعالية التنظيمية :

[illegible] :[1]

١- [illegible]
[illegible]
[illegible] :

- [illegible]
[illegible]
- [illegible]
[illegible]
[illegible].

٢- [illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible].

(1) عبد السلام أبوقحف، مرجع سبق ذكره، ص ٩٤.

ł - الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية :

[illegible] :(1)

- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].

č-I مدخل دراسة الفعالية التنظيمية :

[illegible].

(1) نفس المرجع السابق، ص ١٣٤

I-٢.٢ مداخل تقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية:

[illegible]

* الحصول [illegible]

* [illegible]

* [illegible]

٢- موارد النظام:

[illegible] الحصول [illegible]

[illegible] Beashore Ă Yuchtman [illegible][1]. [illegible][2]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] الحصول [illegible]

---

[1] علي عبدالهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص ١٧١.

[2] هال ريتشارد، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص ٥٦٤.

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

č- مدخل العمليا ا الداخلية:

[illegible]

* [illegible][1] [illegible]

* [illegible]

[1] محمد محمود الذنيبات، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين، الأردن، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، العدد١، ١٩٩٩، ص٣٧.

* [illegible]

* [illegible]

[illegible]

[illegible] Arbitrage [illegible]

- مدخل الأهداف:

[illegible] :[1]

١- [illegible] .

٢- [illegible].

[illegible] Etzioni [2] [illegible]:

* [illegible].

* [illegible].

* [illegible].

[illegible]

[1] صلاح الدين عون الله، مرجع سبق ذكره، ص١٤.
[2] نفس المرجع السابق، ص١٥.

NJùJ ƘǴƪƪƋdžJl Ŏ5 Ŏǁ‡önjJl ƨöǴdžƙJl LJD:[1] Huber Ă Cummings Ă Kochan LJĂƛǴhJl ƧǴƬD Ü ăöǁƙƤdž ăödžöƲLjƙ ý‡ǴöNj ǴnjJ ƘǴƪƪƋdžJl DžƲƶdž LJŪ lƧƲLj5 .ǴnjlhǴƱƙ DžƥƵ Ă ƻlƥNjŪl YĂLjƙh ăpŭƵ ýƤƥdž ýƶƞŏ Ǵdž lƦNjĂ .ăƪƪƋdžǁJ ăhƪLjJǴh ƘǴdžǁƪdž ǴnjLjD ǏǁƵ lƥǴƵ ƦƤƋƙ ƾhǴƱƙJ DžƥƵĂ ăöƥƥƶƙJl LJǴ5 LJù‡džö ălhǴùƪJl ƘŬƋǴùƪƙJl ƟǴƜöŰĂ .NJJǴdžƶƙƪl lƥƑǴ5 ŎƺǁŏŬ LJ‡J DžlƥƤƙƪŪl ƔƵ صـ ƻlƥNjŪl : [2]ƻlƥNjŪl ýƤƥdžJ ăöƵƧالف ýƤlƥdžJl Ɯ lƧƶƙƪl

- D ýƤƥdž ƻƥnjJl ƥƑǴƪJl : ĂölصـƥNJh ƻƥnjJl ŎdžƪƧJl LJǁƶdžJl ýƛdž Džƞ ƜǴƙLjŰl Ŏ5 ƘǴƪƪƋdžJl الصـǴLjƵöă.

- Ɣ ýƤƥdž ƥƥƶƙ ƻlƥNjŪl : Ŏ5 Ƨöƛ‡Jl LJdž ƛlöǴŪl LJǴ‡ Džƞ ƜǴƙLjŰl ƧöƺǴdžý الفƵǴlJ Ŏ5 ÜƥƛlĂ ƘpĂ LJǴ‡ LJƺ5 NJLj‡džö LJǴǁp ƩǴlJ ƵǴlöăالف Ʃǁ ǴŬƩǴöp Ǵdžƾ ƩǴŬƵǴƩǴöp .ƘpĂJl Ʃǁ Ǵ5Ŏ ýǴdžƶJl ǴƜƧĂ ƟǴhƧŪl ƾölƛƙ ýƛdž ƻƥNj LJdž ƧƛD ýŭƤ LJdž.

- Ɯ ýƤƥdž ƻlƥNjŪl ăöƱƪĂJl : Džƙö ƥǴdžƙƵŪl Ŏ5 ƪƦNj الحǴlƪ ǏǁƵ ƔĂǁƪŪl ŎƑlƧlƙùƪŪl ƧǴù‡ƙhŪl Ɲ ǏùǁƵ lƧƥlJǴ‡ ăöǴƵǴlǁJ ădžǴƵ ƘlƧƬƋdž DžƥƤƙƪƙ الحǴƪƦNj Ŏ5 ĂD ăöǴƵǴlالف ƩǴöp .LJöĂ‡ƙJlĂ ăödžLjƙJl Ŏ5 ăƪƪƋdžJl ƘlƧƥp llƦ‡Ă YlƥhŰlĂ

- ƥ ýƤƥdž ƻlƥNjŪl الƧǁƶdžJl ăöǁƶdžJl: ƾǁƱLjö ƦNjJl ýƤƥdžJl LJdž ăöƜƧ5 ĂƥƞĂ ƥlùNjD ƻlƥùص ǴƤ ăùصـǴƤ ýù‡J ƩǴùöpĂ (ýùƞŪl ăƱĂǁöĂ ăƱƪĂƙdžĂ lƧöصـp)LJdžƨJǴh ƱhƙƧƙ ǴnjlöƾlƄƙ ǏƵ ǏƵ ăƪƪƋdž الفǴlƵǴlöă ƻlƥĂƙö ǏǁƵ ăƥdž ƾölƄƙ ƪƦNj ƻlƥNjŪl الƧǁƶdžJl ăöǁƶdžJl.

LJdžĂ ƨƧhD الƧdžǴƶöƧ ƩǴlJ ăöǴƵǴlالف ăödžöƲLjƙJl حـƪƔ ƦNj ýƤƥdžJl [3]ýƤƥdžJl :

- ☒ الƜǴƙLjŰl ăöƞƙLjŰl : ƥƥƵ ƘlƥƛĂJl ăƞƙLjdžJl Ŏ5 lƧƙ5 ăöƙdžƨ ƥƥƶdžJl.
- ☒ الƧƝǴĂŰl :ŎǁöƲĂJl ƟĂƧJl ăöĂƙLjdžJl ăƥJ ƥlƧ5Ūl ăƞƧƥĂ ýǴhpŰl LJĂǴƵƙJlĂ ýǴƵ ǏǁƵ ýƶƵƶdž) ýƶŭdž (ƔöƺƙJl).
- ☒ الƑǴ‡lƩ: ăhƪLj ƘǴƞƧƤdžJl LJdž ƘlƥƛĂJl ăƞƙLjdžJl ǏJ ƥƥƶdž ƥƥƶdž LJdž ƘlƥƛĂ ƘŬƤƥdžJl.
- ☒ الƧǴƶhƵ: ƾǁƵ LJJĂƧ ƘǴƪƪƋdžJl ădžƪƶƙdžJl ăƞƙLjdžJl ƻƥƩƲĂJl ƜǴƙLjƙǴLJJ ƘǴǁƶdžǴƶJl.

ǴdžD Ǵdžö5 Ǵdžö5 ǏƥƙƾǴh ƘǴƩǴöƾJl Ŏƙ ƦǴƶƙ ýƤƥdž ƻlƥNjŪl ýƤƥdžöƙƾ5 Ǵdžö5 ǁŎ:

١- ýǴdžƙƛ ƥƞĂ ƥlƧƥĂ ăödžöƲLjƙ lƥƥƶdž ƾǁǴdžƙƞǴdž ăƜƧǴlƧǴƵ ƔƵلصـ LJdž ƩǴöp الفƵǴlöă.

[1] هال ريتشارد، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص٥٧٨.
[2] عبد السلام أبوقحف، مرجع سبق ذكره، ص٩٧.
[3] صلاح الدين عون الله، مرجع سبق ذكره، ص١٦.

٢- [illegible]

٣- [illegible]

٤- [illegible]

[illegible] Scott[1] [illegible]

١- [illegible]

٢- [illegible]

٣- [illegible]

I-č.č. مداخل معاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية :

[illegible]

١- المدخل النظامي : [illegible][2] [illegible]

[illegible][3] :

- [illegible]
- [illegible]

[1] هال ريتشارد، ترجمة، سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص٥٨٣.

[2] Malarewicz.JA, systémique et entreprises, éd, village mondial, paris, 2000, p19.

[3] Bonami, Dehennin, management des systèmes complexes, deboek université, bruxelles, 1993, p33.

- [illegible]

[illegible] [1].

أ- مجموعة النظم الفرعية المترابطة: [illegible]

ب- الاختلاف : [illegible]

ج- الكلية: [illegible]

(Synergies)

د- الأهداف : [illegible]

١- [illegible]

٢- [illegible]

٣- [illegible]

٤- [illegible]

ه- المعلومات المرتدة : [illegible]

[1] Popper.J, la dynamique des systèmes, éd, organisation, paris, 1973, p58,63.

و- التأثير السلبي: [illegible] (entropy) [illegible].

ي- الاستقرار والتأقلم: [illegible] :[1]

- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible]

---

[1] صلاح الدين عون الله، مرجع سبق ذكره، ص٢١،٢٢.

[illegible] Savall[1] [illegible]

- [illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

3- مدخل أطراف التعامل (أو العناصر الإستراتيجية):

[1] Savall.H, maîtriser les coûts et les performances cachés, éd, economica, paris, 2°éd, 1989,p107.

[illegible]

الجدول رقم ([illegible]) : أطراف التعامل مع المؤسسة

الأطراف	الهدف
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]

[illegible]

[illegible] Georziou [1] [illegible]

[illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]

---

[1] ريتشارد هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص٥٨٦.

[illegible]

٣- مدخل القيم المتنافسة:

[illegible] Campbell [illegible] ٣٠ [illegible]

[illegible]

١ علي عبدالهادي مسلم، مرجع سبق ذكره،ص١٧٥.

[illegible]

- [illegible]

[illegible]

الشكل رقم(Č) : مدخل القيم المتنافسة أو المتناقضة

[illegible]

الجدول رقم (č): خصائ [illegible] مداخل القيم المتنافسة

[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]

[illegible]

[illegible] "عملية توازن" [illegible]

I.Ď.č المقارنة بين مدخل دراسة الفعالية التنظيمية :

[illegible]

Č) أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

[illegible] :

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

- [illegible]

ج) مجالا ا المقارنة بين مدخل دراسة الفعالية التنظيمية :

[illegible]

الجدول رقم ([illegible]):المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

المقارنة	المداخل التقليدية			المداخل العصرية		
	موارد النظام	العمليات الداخلية	الأهداف	مدخل نظامي	أطراف التعامل	القيم المتنافسة
موضوع الفعالية	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
أساليب قياس الفعالية	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
الاستفادة	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

[illegible]

I.Ď. المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية :

I.Ď.Č تعريف الكفاءة و علاقتها بالفعالية :

أ- تعريف الكفاءة Effeceincy[1] :

(1) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص ٩٢

(2) Cohen. E, Dictionnaire de gestion, éd, la découverte, Paris, 2000, P 132

(3) KALKA Opcit, P 328

- [illegible]

- [illegible]

ب. تحليل العلاقة بين الكفاءة و الفعالية :

[illegible] [1] [illegible]

[illegible]

[illegible]

- [illegible]

- [illegible]

[illegible]

---

(1) Cohen.E, Opcit, P131

[illegible] :(٢) [illegible]

المؤسسة / الأفراد	توجه داخلي	توجه خارجي
[illegible]	[illegible] (١) [illegible]	[illegible] (٢) [illegible]
[illegible]	[illegible] (٣) [illegible]	[illegible] (٤) [illegible]

المصدر : [illegible]

[illegible] :

أ- مكونات الكفاءة الداخلية : [illegible]

[illegible]

[illegible].

[illegible] :

[illegible]

[illegible]

ب- مكونات الكفاءة الخارجية : [illegible]

[illegible]

[illegible]

...[illegible]

[illegible].

[illegible] :

- [illegible]

[illegible]

ج- مكونات الفعالية الداخلية : [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] :

[illegible]

- مكونا الفعالية الخارجية : [illegible]

[illegible]

[illegible] (...) [illegible] :

- [illegible]

[illegible]

- نتائة العلاقة بين الكفاءة و الفعالية :

[illegible]

[illegible] :

- [illegible] (Dilemme [illegible]) [illegible]

- [illegible]

الأداء الكلي = الكفاءة (الداخلية + الخارجية) + الفعالية (الداخلية + الخارجية)

[illegible]

I. تعريف الأداء performance و [illegible] بالفعالية :

أ- التعاريف :

[illegible] ."[1]

[illegible] ."[2]

[illegible] ."[3]

[illegible]

- [illegible]

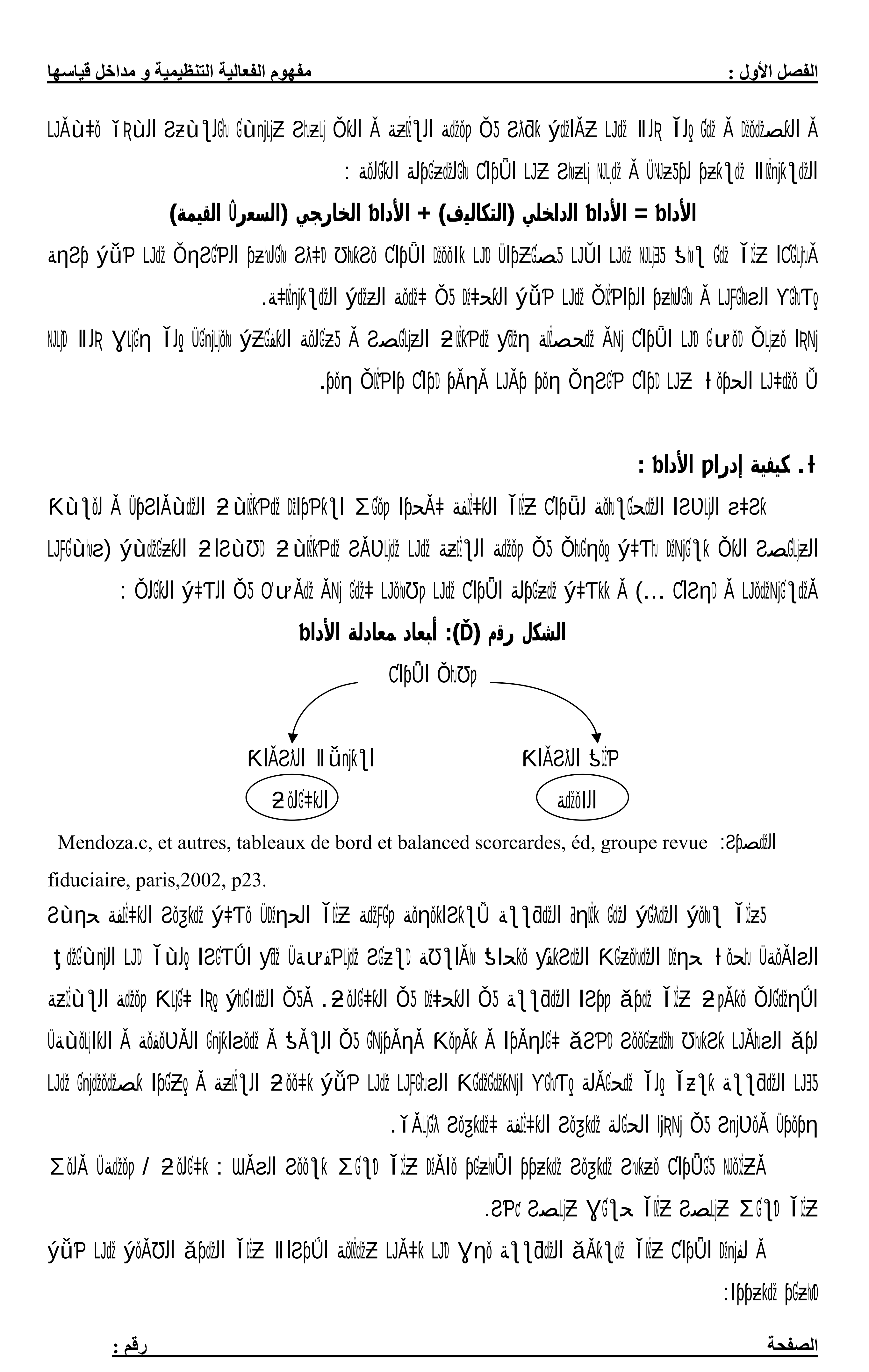
- [illegible] (Pilotage) [illegible]

ب- الأداء الداخلي و الأداء الخارجي:

[illegible]

---

(1) Fernandez A, les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éd, organisation, paris, 2°éd,2000, p41.
(2) Opcit, p 41.
(3) Berrah.L, l indicateur de performance, éd, cepadues, paris, 2002, p130.



الأداء = الأداء الداخلي (التكاليف) + الأداء الخارجي (السعر القيمة)

. كيفية إدراك الأداء :

الشكل رقم (): أبعاد معادلة الأداء

المصدر: Mendoza.c, et autres, tableaux de bord et balanced scorcardes, éd, groupe revue fiduciaire, paris,2002, p23.

ج- الاتجاه إلى الأداء على المدى القصير و الطويل:

[illegible]

ح- تصور متعدد الأبعاد للأداء :

[illegible] المتوازنة [illegible]

د- مؤشرات الأداء وعلاقتها بالفعالية :

[illegible] (Norme) [illegible][1]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

(1)Courtois.A, et autres, gestion de production , éd, organisation, paris, 1995, p309

- [illegible]

[illegible]

الجدول رقم (ď): العلاقة بين الأداء و الفعالية و الكفاءة

	الكفاءة	الفعالية	الأداء
[illegible]	[illegible] Doing the thing right	[illegible] Doing the right thing	[illegible] Doing the right thing right
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

BERRAH.L, Opcit, P131 : المصدر

[illegible]

١- [illegible]

٢- [illegible]

٣- [illegible]

٤- [illegible]

٥- [illegible]

٦- [illegible]

[illegible]

[illegible] **"الفعالية الاقتصادية – الاجتماعية"**(1).

خلاصة الفصل:

[illegible]

(1) SAVALL.H, ZARDET.V, maîtriser les coûts et les performances cachés, éd, Economica. 2ème éd, Paris, 1989, P 172.

الفصل الثاني

تمهيد:

[illegible] .Dale.E [illegible]

I .Č التيار الكلاسيكي و الفعالية من منظور إقتصادي:

I .Č.Č TAYLOR و التنظيم العلمي للعمل :

[illegible] F.TAYLOR [illegible]

Č- TAYLOR و التنظيم العلمي للعمل :

[illegible] TAYLOR [illegible] ١٠ [illegible] :

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

- [illegible] TAYLOR[1] : [illegible]

[illegible] TAYLOR [illegible]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

ج- مبادئ التنظيم حسب TAYLOR:

[illegible] TAYLOR [illegible][2] :

1) [illegible]
2) [illegible]
3) [illegible]
4) [illegible]
5) [illegible] TAYLOR [illegible] " [illegible] " [illegible] :

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[1] LESNARD.C, organisation et gestion, d'entreprise, éd, Dunod, paris, 1994, p 232.
[2] TAYLOR. F.W la direction scientifique des entreprises 1971, p125.

- [illegible]

[illegible] TAYLOR [illegible] :(1) [illegible]

" [illegible] ".

[illegible]- مفهوم الفعالية التنظيمية حسب TAYLOR:

[illegible]:

- [illegible] TAYLOR [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible] (2) [illegible]

(1) إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار أفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض، ٢٠٠٠، ص ١٠١.
(2) حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، درا النهضة العربية القاهرة، ١٩٩٤، ص ٥٤.

[illegible] ([illegible]).

[illegible] :

- [illegible] .
- [illegible] .
- [illegible] .
- [illegible] .
- [illegible] .
- [illegible] TAYLOR [illegible] "The one best way"
- [illegible] TAYLOR [illegible] .

I .Č. č H. FAYOL و التنظيم الإداري :

[illegible] TAYLOR [illegible] " FAYOL" [illegible] ١٩١٦ [illegible] .

Č- الرشادة الإدارية عند FAYOL:

[illegible] Fayol [illegible] :(1)

---

(1) PROBST.JB. Gibert, Mercier. J.Y, Organisation & Management "Guider le développement de l'entreprise éd organisation, 1997, P 43

*** مجموعة الوظائف التي تنشأ الموارد :**

- ƶƒǴƲĂJl ƨǤǈƥǠŰŭl ƨǬƦŲƦƃƦĐ : ƨƦǬǍł ǍǈƧƲĂƥ Ă الصيانة.
- ƶƒǴƲĂJl ƨƠǈǤƫƥ : ƨǤƧǈƤJl Ă ƴǓǖƥl.
- ƶƒǴƲĂJl ƨƠǈǴǴƥJl : ƨǴƥƬƥƤǰŰƥl ƳƥƾǴŮ ƥƲƥJl Ă ƗƘ̄ ǷƘǵƗ ǵƖƲƥJl ƥǗƗ ƪƧ ƨƫǍƥ.

*** مجموعة الوظائف التي تحافظ علة وسائل الورشة :**

- ƶƒǴƤƫƥ: ƨǤƒǴƫƥ Ă ƸǗƥƪǴƒǾƾ Ă ǍǈƦ الصحة.
- ŰJǴƨ: ƧǤǈƥƲǴƲƥƨǤƒǴƫƥ Ă ƸƧǈƫƥ ǍǈƦƪƨ.
- ƴƪƥƲ: ƸǈƸƥƧƒ Ă ƸǈƲƥƚƪ Ă ǻǍƥƪƨ Ă ƓǈƪƥƲƪƨƥ.

ǴƥƧƲƫ ƳǍƤJl ƲƤǈƴƥƨ ƨƪƨƲƬƥ ƲǄƥǍƥƬƨ ƨǍǈƧǤƤƫƥ ƨƥƥƪƥƨƾƥƨƥ ƨƥǈƬƥ ƪƨ ǍƪƤƬƫƥ ǃ Ǵǈƴƥ ƨƪƴƥƨƥƪƪǍƥƪƪƥƪƴƥƥƪ ƪǄƥƥ ƨǈǄƥǍƥƬƥ ƥƪƥƬƥƥ ƪƥƥƥƪƨƥ ƥǈƥƫƥ ƥǈǍƨǈƦƥ. Ă ƨƫƥƥƥƪ ƥƥƨƥƥƥƨƥ.

١- ƥƥǈƥƨ ƥƥƥƨ -٢- ǃƥƥǈƥƥ ƨƥƥƥƥƥƥƥƥƥ -٣- ƥƥƥƥƥƥƥ -٤- ƥƥƥƥ -٥- ƥƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥ -٦- ƥƥƥƥƥƥƥ الصحة ƥƥƥƥƥƥ الصحة ƥƥƥƥƥƥ الصحة ƥƥƥƥ) ƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ الحة) -٧- ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ -٨- ƥƥƥƥƥ -٩- ƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ -١٠- ƥƥƥƥƥ (ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥ ƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥ) -١١- الةƥƥƥ -١٢- ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ -١٣- ƥƥƥƥƥƥ -١٤- ƥƥƥ ƥƥƥƥƥ (esprit de groupe)

č- مفهوم الإدارة:

ƥƥƥƥ FAYOL ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ Ă ƥƥƥƥ ƥƥƥ : " ƥƥƥƥƥ ƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ Ă ƥƥƥƥƥ ."

- ƥƥ ƥƥƥƥ ƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ Ă ƥƥƥƥƥ ƥƥ.
- ƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥ ƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥƥ Ă ƥƥƥƥƥƥ Ă ƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ.
- ƥƥƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥ ƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ ƥƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥ ƥƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ.
- ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥƥ ƥƥ الصحة ƥƥƥƥ ƥƥƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ Ă ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥ ƥƥƥƥƥƥ.

- [illegible]

[illegible] FAYOL [illegible] :[1]

- [illegible]
- [illegible]

I. [illegible] M.WEBER و مفهوم البيروقراطية :

[illegible] (Bureau) [illegible] (Cracy) [illegible] [2] [illegible]

[illegible] - نموذ[illegible] WEBER للبيروقراطية :

[illegible] WEBER (١٨٦٤ – ١٩٢٠) [illegible] WEBER [illegible]

(١) علي إبراهيم عنصر، المدخل إلى إدارة الأعمال، منشورات جامعة دمشق، ١٩٩٧، ص ٨٧

(٢) إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر – دار الأفاق الإبداع للنشر و الإعلام، الرياض، ٢٠٠٠ ، ص ١٠١.

[illegible]

- تقسيم العمل + التخصص.
- هيكلة هرمية تحدد السلطة و الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل.
- العلاقات بين العمال تأخذ الطابع الرسمي و لا دور للعلاقات الشخصية.
- الالتحاق بالوظيفة على أساس المعرفة العلمية و القدرات التسييرية.
- مجموعة من القواعد و اللوائح التي توضح مجرى كل عملية إدارية.
- مجموعة الضوابط المحددة للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في الهرم التنظيمي. وحسب WEBER تسمح هذه الطريقة بالوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية من خلال الدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية والوضوح مع الخضوع الكامل للرؤساء الذين يتمتعون بالسيطرة القانونية.

č- أنواع السلطة حسب WEBER :

[illegible] WEBER [illegible] (1) [illegible]

1) **الشكل الكارزمتي** : [illegible]

2) **الشكل التقليدي** : [illegible]

3) **الشكل العقلاني** : [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

(1) LESNARD .C, organisation de l'entreprise, 2ème éd, DUNOD, Paris 1994, P 231.

[illegible].

ب- الدراسات المعدلة لنظرية البيروقراطية :

[illegible] :[1].

- [illegible] (R.MERTON) [illegible] :
  - [illegible].
  - [illegible].
  - [illegible].
  - [illegible].

- GOULDNER [illegible] :
  - [illegible].
  - [illegible].

[illegible].

- Crozier [illegible] ([illegible]) [illegible] :

[1] ابراهيم المنيف، مرجع سبق ذكره، ص١٠٩.

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] Crozier [illegible]

[illegible] WEBER [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

I . č التيار النيوكلاسيكي والفعالية من منظور اجتماعي:

[illegible]

[illegible]

I . Č .Č MAYO.E و التنظيم Ʒير الرسمي:

[illegible] MAYO [illegible]

[illegible]

[illegible] Hawthorne [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] MAYO [illegible]

[illegible] TAYLOR [illegible]

[illegible]

Č- نتائƐ الدراسة :

[illegible]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible] "[illegible]"
- [illegible] "[illegible]"(1).

(1) LESNARD. C, Opcit ,p 235.

- [illegible] (الرسمي) [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

ج- ماهية التنظيم غير الرسمي :

[illegible] Mayo [illegible] "

[illegible] Mayo [illegible]

[illegible]

الجدول رقم (): وسائل تحقيق الفعالية التنظيمية

عناصر المقارنة	العلاقات الإنسانية	الإدارة العلمية
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]

المصدر: [illegible]

د- متغيرات الفعالية التنظيمية:

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible] MAYO [illegible] (1) [illegible]

(1) قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، ١٩٩٧ ، ص ٩٦.

I.č.č MASLOW و سلم الحاجا ا :

ƠŴƙƧƙ ƼƛƐƅƆƒƃ ƠƆƇƅƛƠƀƃ ƠƆƇƅƛƣƤ "Motivation" ƠƆƆƌƖƃ : Ă ƘƎƌƔƆ " ƘƎ ƗƗ ƗƃƘƒƆƆƛƀ ƙƃƘƔ ƝƆƅƛ ƕƆƅ ƚƆƙƑƇƍƝƛƓƌƛƈ ƕƖƓƛ ƎƅƘƊƏƌƎ ƍƌƙƎƏƌƆ ƆƀƆƀƕƛƌ ƐƍƛƖƆƎƛƙƐƌƆ "ƆƛƀƆƙƆƃƃ(1). ƗƆƍ ƗƆƆƆƆƀƆƃ :ƕƃƆƃƃ ƍƆƙƑƒ ← ƗƆƂƍƃ ← ƍƆƙƑƆƆƐƆ

č- التحفيز كمتغير تنظيمي:

ƍƛƖƛ Howthorne ƍƆƆƃƘƍ ƟƆƃ ƆƆƆƇƇƍƃ ƎƆƆƆƆƗƌ ƓƛƆƆƀ ƆƆƀƆƃ ƈƍƇƃ ƈƖƏƈƌƆ ƍƆƏƛƘƌ ƍƛƖƛƑƍ ƕƆƀƇƌƆ ƆƃƇƍƀƎ Ƙƌ ƆƑƏƆƍƆ ƓƛƆƆƀ ƆƆƆƆƗƃƃ ƆƆƆƆƗƌƆƃ ƆƆƆƇƌƃ ƈƍƇƃ .Ă ƍƎƕƙ MASLOW ƆƆƍƛ ƗƆƆƆƖƀƃƆƃ ƗƆƆƏƖƀƃ ƆƆƆƃ ƆƓƉƆƌ ƆƍƆƃƆ ƆƆƆƆƗƃƃ ƆƆƆƇƃ ƆƆƆƆƃ ƆƓƛƆƈƇƃƆƀƆ ƈƆƃƘƛƌƓƆƃƒƌ ƈƆƉƛƉƆƕƃƆƆ ƆƆƃƆƆƃ ƗƆƆƆƃ ƆƆƙ :ƕƃƆƃƃ ƗƆƆƃ ƗƆ ƗƆƀƃ ƆƆƆƆƆ ƆƆƆƘƙƍ

الشكل رقم (ď): تسلسل الحاجا ا حسب MASLOW

المصدر: Lesnard.c opcit, p 236

ƆƃƆƆƘƆ ƍƆƍƆƃƃ ƆƃƆƛ ƗƆƆƆƃƃ ƆƆƃƆƆ ƆƆƃƘƍ .ƆƆƆƆƃƃ ƆƆƃ ƆƆƃ ƆƍƉƛƍ ƆƆƃƘƍ ƆƃƆƆƘƆ ƆƎƙƖƆ ƆƆƆƘƆ. ƆƆƆƆƃ ƆƃƆƘƙƍ ƓƆƆƃƃ ƆƆƆƃƍ ƆƆƃƃƆ ƗƆƆƀ ƕƃƃ ƕƆƆƃ ƆƆƆƆƃƃ ƕƃƃ ƒ ƆƃƆƃƃ ƆƆƃ :ƕƆƆ ƆƆƆƆƃ.

ƘƆƆƀƏ MASLOW ƆƆƃ ƆƆƆƆ ƍƆƍƆƃƃ ƘƆƃƘ ƆƆƆƆƘƆ ƍƆƍƆƌ ƘƆƆƆƆƆƆƆ ƆƆƆ ƘƆƍ ƆƆƆƀƃƆ ƕƃƃƆƃƃ ƗƆƆƃƃ (٤) ƘƆƆƃƃ ƕƃ :

١) ƍƆƍƆƃƃ ƆƆƆƆƆƃ : ƆƆƆƆƃƃ ƆƆƆƆƃƃ ƆƆƆƆƃƃ ƆƆƆƆƃƃ ƆƆƃƃ.

(1) محمد عدنان النجار : إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، جامعة دمشق ١٩٩٥، ص ١٨١.

٢) [illegible] : الح[illegible] الف[illegible].

٣) [illegible] (ال[illegible]) : [illegible] الص[illegible]
[illegible].

٤) [illegible] الح[illegible]
[illegible].

٥) [illegible] الح[illegible] الف[illegible] الح[illegible]
[illegible].

[illegible] الح[illegible] MASLOW [illegible].[1]

- الح[illegible] : [illegible] الح[illegible].
- [illegible] : [illegible] الح[illegible] الص[illegible].

[illegible] الص[illegible] MASLOW [illegible] :

١) [illegible] MASLOW [illegible] الح[illegible] الف[illegible]
[illegible] الح[illegible].

٢) [illegible] الح[illegible] الف[illegible]
[illegible] :

- **الحاجا[illegible] الفسيولوجية** : [illegible]
[illegible].
- **[illegible]مان** : [illegible] الف[illegible] " [illegible] الح[illegible] " [illegible] الف[illegible]
[illegible] الص[illegible].
- **الانتما[illegible]** : [illegible]
الح[illegible] الح[illegible].
- **التقدير و الاحترام** : [illegible].
- **تحقي[illegible] الذا[illegible]** : [illegible] الص[illegible] الح[illegible] الص[illegible] الف[illegible] الح[illegible].

[1] إبراهيم المنيف، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٦

التنظيم من زاوية الحاجا ا :

ǉǦǅùĩD ǦǆǶ ƘǦƞǦالح ýǍحـ ǸǨǒƧƲǉ ǇǅǆǄ ǦpŭƱǉl ǅǒƲǉǨǇlǍ lƧlþŰl YǍƲǍǆ MASLOW ýǍǦǉǨ ƧƨĐùǨǇl Ŏ5 ýǍǆǨǨ äǒĩǦĩD äǒƲƧ5 ĬǅƵ ǅǍlǨ ŎǨǇlǍ Eupsychain Management lƧǒǉǨĩǆǅl lƧlþŰl äùǒǅǦƵالف ƾùlحـǨǍ . ƲƵǇl ǅǌƲƵǶ ƴǆ ǇǍǦƵǨǦǶ ýǆǦƵǇlǍ äĩĩƋǆǅl ǇǆǅýǂlþǦǨĩl ĬD .(Synergie) Ĭùǅ lƧǒǉǨùĩǆǅl lƧlþŰl ǅǍùlǨ Ǎ äǒǆǒƲǉǨǇl äǒǆǅƵl Ƶ lƧƱD ǇǒǶ ŎǶǦƞǒŰl ýƵǦǨǇl ýǔP ǇǆǅäǒǆǒƲǉǨǇl

ǇǅǦǨǇl ƏþǦǶǆǅl[1]:

١) **الثقة الجماعية** : ǅǨǨ ĬǅƵ ƩǦĩD ƧǦǒƤŮl ŎǅǅƵالǅ Ǎ ƠǶصـǨ ýǆǦƵ þƵǦĩǆ ƾǒlحـǨǇ ýƵǦǨǇl ŎǆǒƲǉǨǇl .ŎǶǦƞǒŰl

٢) **رغبة الفرد في تطوير قدراتها بالمؤسسة** : Ǎ ŎǨǇl ýþǨ ĬǅƵ ǍƞþǍ ƟǍƧ äǒƧǦǂǨǪ Pصـǀäù ǅǇùþǍ .ǇǦĩǉŰl

٣) **السعي المتواصل نحو الكامل و الأفضل** : ǇǆǅPǔý ǅǦǒp ǅǆǦƵǇl ǸǨǦǶƞlǍǶ ýǂTǶ ƾǒþþ.

٤) **الاتجاها ا الإيجابية نحو العمل** : ǶǦƨƲ lŰĩǦǨǆǆǇl þǦpǦƱ ƘǦpالف Ǎ ǍǨǨǒƞǍǉǶǦù حـǉùǇlŰǨùþl Ƶ .ǇǆĩƱƧl

٥) **العلاقا ا الديمقراطية** : ǇǆǅPǔý ǶƚƟǍƧ الحلǍƧ Ǎ ǨǦ5ƩǉƧl ǇǒǶ ƩŏFƧlǇ Ǎ ƩǍƋƧǆǅl .

٦) **قوة النشاط المؤسسي** : ǇǆǅPǔý ǅǆǒý ǇǆǦƵǇl ǇǒǅحǨǇ ǇǆǅǒƨþǇǆǅǍƋĩǇl äǒǇǍƋǆǅl.

٧) **المحافظة على ممتلكا ا المؤسسة** : Ǎ ǅƦǉ ƵǆǒƨƧ ƵǇƵحـ ǇǦƵǇl ǇǦǂǆǅǇ ǸǨǆǅƵ Ǎ ƋƦƧ ƵǆǦƞǇǉ äùǒǇǦƵالف ـحǇǒǇä.

٨) **حب التقدير و الثناء** : Ǎ ǅǉǆ ǒƨƞǆ ǇǆǅäĩĩƋǆǅl þǦǦpƧl ƵǆƴĬ ǶحفǒƨÞl þlƧ5Űl.

٩) **احترام الرؤساء** : Ǎ ǅǉǆ ǒƨǨƧǨǆ ǇǆǅƵǦƨƘl Ǎ ǅǒƋlǇǆ ƧƩǆǅǍǀǦǉä Ǎ ŎǨǇ ǉƞǆǇ ǒƞǇǨǒǉ ǆǇǒǨǦǨǆý äùƞǒǇǦǨǆý

ǍǆǅǦǇ ǇǶ ƾĩ ǇlƟý ǇD MASLOW ǅǨƱǦY ĩl ǇƶǇ ǇƧƢƱƧǪ ǇǆǅǆǦǆǅ ǦǆƵǦ ǇǒǅǍصـلǨ ƵƧǦ حـǦƞƘ ǉǦĩǦƵƵþ

ǇƋĩĩäl Ŏ5 ǶحفǒƨƧ ǔƧƆǦþǨǇǦ ǍþƵ ƵƧǨƘ ƞǦǉǉ ǉƞǆǍĩǦǅǉǆǅä äƵǆƞǍƵǅǇ ǇǆǅƘǉlþǦǨŰl[2]:

- Ŭ ǒƞþ þlƑǦǆ ƩǆǆP ǇǅǦĩǦǒƘǆ ƘǦƞǦالحǇ.

- Ŭ ǒƞƾǒǦ ǶǇƞǍƧl ǨþƧƜ ƘǦƞǦالح lĩǅǆǇl ƟƧǨlǆǅl.

- ǨǒƞǦǒý ƘǦƞǦالح ƹǒƧ ǆǅĩǨlƧ ǇǆƵǆǦ ǇĩǦƋƧǨǍl ǇǀƞǦǆ ǇƧƵǅǇ ǅƞǒƱǨ ƵǆǦǆǉǨǨǇl. ǇƧƵǆǶ ǇǦƞǆƵƶǆ ǇǆǅǇl

ǆǅƵǦ ǇǆǅǦ ƵǆǉǒǅƵǆ ǇƵǆ ǇǆǉǦǆƵ ǉƧǆǆǆƵ ǅƵǦƋƧlǉǆ ǨǦǅǉǨĩǦƞ ƘǦƞǦحـ ƧlƶƵǦ Ŏ5 ǶƵǒǆ äǒǇǦƵالف äǒǆǒƲǉǨǇl ǇǆǅPǔý:

---

[1] نفس المرجع السابق، ص ٢٨٧

[2] راوية الحسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩، ص ١١١.

- ǇǼƾǍǊ ǀǝƹǐ ǕƿǋƧ ǭǴƸǊǊǥǏ ǐǋƫǏ ǴǏǥǇǏǊǥǍǌǴ ǇǼƾǀǊǀƿǍǊ ǟǝǋƵ ǀƾǌǼ ǏǛƤƼǇǉƾƿǉǋǇ.
- ǀƻǇǉǀǇǋƽ ǐǴƹǥǐǊǥǏ ǐǴƹǌǊǇǏǏ ǎǊǉǀǇǋƾǙ ǀǋƹǐǇ ǋǏǊ ǆƸǋǍǤ ǐǋƫǏ ǀǤǎǴǴ ǏǛƤƼǇǊǀǇǋǎǀǋǇ ǏǛƤǇǍǊǎ ǀǂǙ "ǀƻǇǉǀǇǋǋǏǇ ǀǋǐǊǀǂǀǇǏǐǙ ǀǐǤ ǏǛƤƼǇǉƾƿǉǋǇ ǏǛƤǇǍǊǎ ǀǂǙ ǏǋǋǐǊǋǊǐ ǀƾǌǼ ǐǏǊǏǀǇǏǐǙ ǀǐǤǏǋƸǋǌǼ".
- ǇǼƾǇǉǀǋǌǋǉǀǇǋǇǋǀǇǐǊǉ ǐǋƫǏ ǀƾǌǼ ǏǛƤƼǇǉƾƿǉǋǇ ǏǛƤǇǍǊǎ ǀǂǙ ǀǋƹǐǇ ǋǏǊǏǐǐǥǏ ǏǇǍǊǎǇ ǇǋǇǥǝƾǀǐ ǏǇǍǊǎǇ ǀǋǏǇǎǀǉǀǇ ǇǼƾǍǍǊǎ ǏǛƤƼǇǉƾƿǉǋǇ ǇǼƾǏǋǉǐ.
- ǇǼƾǐǋǌǏǊǉǋǌǐǋǎǇǇǏǏƹ ǀǇǋƽǐǎǀƾǏǀǛƤƼǋǀǏ ǏǛƤƼǇǉƾƿǉǋǇ ǇǼƾǐǋǌǏǊǉǋǌǐ ǇǋǇǍǊǎ.

I . Ď. č HERZBEG ونظرية العاملين :

ǀǌǙ HERZBERG ǀƾǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇ ǀǇǋǏǊǍǋǊǉǀǇǋǇǏǐǤ ǏǛƤƼǇǉǀǋǇǋǏǇ ǏǛƤǇǍǊǎ ǀǂǙ ǀǋǏǊǌǏǊǉǀǇǋǇǏǐǊǉǋǇ ǀǋǏǊǏǐǋǉǀǇǊǋǉǋǇ ǀǋǏǊǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇǋǏǊǉǀǇǋǋǐǙ ǇǼƾǏǊǉǐǋǇǏǊǉǋǇǋǇǋǏǊǌǊǇǋǇǊǉǋǇǇǏǊǏǊǉǀǇǋǇǊǇǏǊǉǋǇǊǉǋǏǊǏǊǉǋǇǏǇǊǉǀǇǋǇ.

ǀǇǋǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇ ǀƾǏǊǌǏǊǉǋǇǏǊǉǋǇǏǊǉǋǇǏǊǏǊǉǀǇǋǇǋǏǊǉǋǇǊǉǋǇǏǊǉǀǇǋǇ (ǇǼƾǏǊǉǋǇǊǉǋǇǏǊǉǀǇǋǇ). ǀǇǋǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇǋǏǊǉǀǇǋǇǏǊǉǋǇǊǉǋǇ.

č- نموذ ƚ HERZBERG :

ǀǇǋǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇ HERZBERG ǀǌǙ ǀǋǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇ "ǇǼƾǏǊǉǋǇ" ǀǇǋǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇǋǏǊǉǀǇǋǇǏǊǉǋǇǊǉǋǇǏǊǉǀǇǋǇǏǊǉǋǇǊǉǋǇ[1]

- ǀǋǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇ ǀƾǏǊǌǏǊǉǋǇ : ǀǋǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇǋǏǊǉǀǇǋǇǏǊǉǋǇǊǉǋǇǏǊǉǀǇǋǇ ǀǋǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇ ǀǇǋǏǊǉǋǇǊǉǋǇ الفرد.
- ǀǋǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇ ǀƾǏǊǌǏǊǉǋǇ : ǀǋǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇǋǏǊǉǀǇǋǇǏǊǉǋǇǊǉǋǇǏǊǉǀǇǋǇ ǀǋǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇ الفرد ǀǇǋǏǊǉǋǇǊǉǋǇ.

ǀǋǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇ الفرد ǀǇǋǏǊǉǋǇǊǉǋǇǏǊǉǀǇǋǇǏǊǉǋǇǊǉǋǇǏǊǉǀǇǋǇǏǊǉǋǇǊǉǋǇ ǀǋǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇ ǀǇǋǏǊǉǋǇǊǉǋǇǏǊǉǀǇǋǇ[2] :

- ǀǋǏǊǍǋǎǐǊǉǋǇ ǀǇǋǏǊǉǋǇǊǉǋǇ.

(1) احمد فهمي جلال، مبادئ التنظيم و إدارة الأعمال، القاهرة، ١٩٩٦، ص ٣٠٤

(2) نفس المرجع السابق، ص٣٠٦.

- ưǤdž LJǤdž الzžlý.
- ƱƧĂƵ الzždý.
- ƪǤƪǤ ƘǤƪ الdžđƪƪä.
- ƱǤǤƵä الŰƬƧƖƵ Ă ƝǤĂƞǤƝ.
- الzǗǤƘ الŰƞǤǤƵä ƥPlý الdžđƪƪä.

ĂdžLJ Pǚý الƞĂý الǤǤŌ ƙǚƥ الzǗǤä LJǤƘ Zǚldžý الƧư Ă Zƥdž الƧưǤ.

الجدول رقم(đ): العلاقة بين عوامل الرضا و عدم الرضا

ƵǤƴ ĂdžĂƞǤ ƥl	ĂdžĂƞǤ ƥl	ƵǤldžý ĂƥǤƜ ƵǤƥl ýdžƵƵ
ƵǤƥ الƧưǤ	الƧưǤ	**موجودة**
ƵǤƥ الƧưǤ	ƱĂƞĂƥ الƧưǤ Ă ƱĂƞĂƥ لƵǤƥ الƧưǤ	**غير موجودة**

المصدر: **Lesnard.c, opcit, p 237**

- Ă ƘƵƘ ƞdžĂƵǤä ƙƞƥƝ الƵǤlĂý ƵǤlĂý الƧƥƞǤä Ă ƘƵƘ ƙǤdžǤ الzǤdžý. ƜǤdž ƞdžĂƵƙä الƵǤlĂýù الŌǤ Ă ƥlƵä الƵǤlĂý ƵǤǤƵ ƖǤƖǤ ƿƧưǤ ƙǤƖ الŌǤ Ă ƘƵƘ ƖǤ ƕĂƞǤǤ الzǤdžý ƘƙƘ Ă ƘƞǤ ƠǤ(1):

- الƥƵl ƵǤ ƜǤƝǤǤ الzǤdžý.
- ĂưĂƟ ƙǤĂdž ƥƧƥ ƵǤ الzǤdžý ƘƮ ƙǤĂdž ƝǤ.
- ƥƧƥ ƥƧ ƵǤ ƥƞǤƥ الŨǤƧǤƥ ƥƘ Ă حƘǤƧǤǤ.
- ƧǤ الƞǤƥ Ă ƖǤƖǤ ƠǤ الzǤdžý.
- ƥƥǤ ƵǤ ƥǤ ƘǤƥ لƵǤƪƪ حƪƔ HERZBERG.

č) الفعالية حسب HERZBERG :

ǤƝ ƙǤǤƥƵǤ الzǤdžý ƥPlý الdžđƪƪä ƞƔƞ ƙǤǤǤ ƥƞƥƵǤ ƥǤǤƵ حǤǤ ƵƞǤƵǤǤ ƘǤ ƘǤ الحƝƞǤƘ(2):

- ƘƥǤƥ ƥƥƵ الƧưǤ : ƞƔƞ الƧǤǤ ƵǤ ƵĂƧƵ الzǤdžý Ă الحƘǤƧ " ƘƧǤǤǤ ƘƵƧƵ ƵƞƧƞä ".

---

(١) نفس المرجع السابق، ص٣٠٦.

(٢) Charron.j.l, organisation et gestion de l'entreprise, èd, dunod, paris, 2001, p 300

HERZBERG

"L'enrichissement"[1]

HERZBERG [2]

l'élargissement des taches

[3]

- تقييم مساهمة HERZBERG :

---

[1] Catherine LESNARD, Page 238.

[2] إبراهيم المنيف، ص ٢٩٧

[3] Probst.g , opcit, p 145.

- [illegible]

- [illegible]

- [illegible] HERZBERG [illegible]

I . 3 التيار التخطيطي والفعالية من منظور نظامي:

[illegible] ١٩٥٦ [illegible]

[illegible]

I . 3 .Č Chester Bernard و النظام التعاوني:

[illegible] Bernard Chester [illegible]

[illegible]

Č- الإطار التنظيمي و الاتصالات :

[illegible] Bernard Chester [illegible]

[illegible] Bernard Chester [illegible]

[illegible]:

[illegible].

[illegible] Chester Bernard [illegible]:

الأول: [illegible].

الثاني : [illegible] Chester Bernard [illegible].

[illegible]

[illegible] Bernard Chester[1] [illegible]:

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

---

(1) قيس محمد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ٩٨.

ج- السلطة كعامل فعالية :

[illegible] الصفة [illegible] : [illegible][1] Bernard Chester [illegible]

[illegible]

[illegible] :

- **البعد الأول** : [illegible].

- **والبعد الثاني** : [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] Chester Bernard " [illegible] (٢)" [illegible]

[illegible] :

- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].

[1] علي ابرهيم الخضر، مرجع سبق ذكره، ص١٠٩

(٢) جاك دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة، محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر، القاهرة، ١٩٩١، ص٢٦٠.

ج- القيادة :

[illegible]

[illegible] Bernard Chester [illegible] "Corporation, Coordination, communication" [illegible] :

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] Chester Bernard [illegible]

[illegible]:

أ- [illegible]

ب- [illegible]

ج- [illegible]

I . 3 . ج. نظرية Farmer & Richman و الفعالية الإدارية:

[illegible] Farmer & Richman [illegible] "[1] [illegible]

[1] ابراهيم المنيف، مرجع سبق ذكره، ص ٣٠٨.

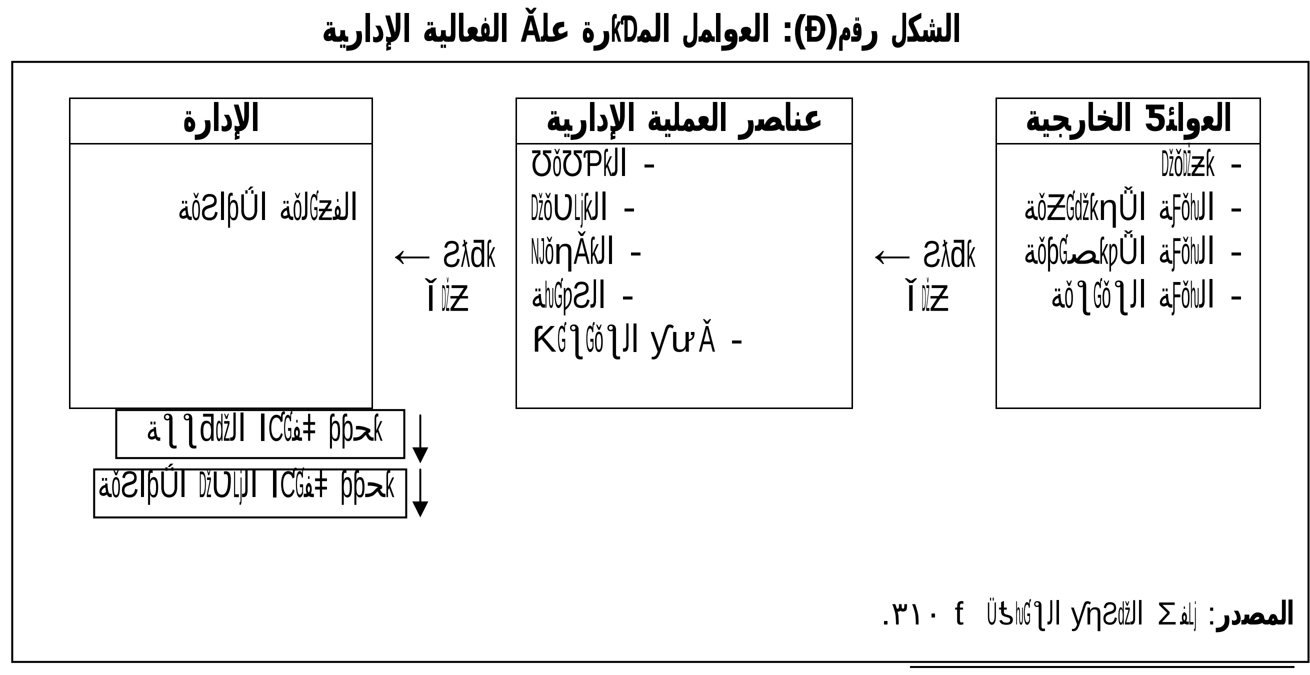
[illegible]

[illegible][1]

[illegible]

النموذج النظري لـ Farmer & Richman :

[illegible] Farmer & Richman [illegible]



المصدر: [illegible] ٣١٠.

[1] نفس المرجع السابق، ص٣٠٩.

Ă ýƛǚǩŏ ăĂƙلƌ ăǮĂǚƞ ǉƦǈ ƘƗƧŏƺƙǚǃ ǂǚǂ Ŏǃŏ :

التعليم (Č) : Ă ýǚŦŏ :

- ǚǃ ăĂƙƓ ăƼƨƵǚ ƗƇƧƗǃ Ă ƗǀƙǂƗǊ.
- ƙĂƼ ƧƗǂƨ ƗǀƙƗǂĂǃ ǉǉǌǚǃ ŎƗǉƗǂƙǚƙƗǃƬǉƬǉة.
- ǂǀƙƵǚǃ ǄǃƵǉŎ.
- ǂǀƵǚǃ ƞǉŎƙǉƗǃ ŎƯ ǚƞǀý ƗƢƭƗǃ Ă ǉǆƬŰǃƠǀǀƙ ŎƯ ǚƞǀý ǂǀƵǚǃ ǄǃƵǉŎ.
- ƙĂǃƗƮƗǃ ǉǉǌǀǉǚǃ ǂǀƵǚǃ ǉǀƙǉǀǚǃ ǀǀƞǀŏƘƙǚ ǉǃƵǚƵý.

البيئة الاجتماعية (č) :

- ǂǉǌǉƓǌ ǉǃ ƧƇ ƘǀƓƓƦǚǃ ŎƯ ƘǀƞƙǚŏƜ ŏƇ ƩƗǃƗ ǉƦƧǉ ǉǃƗƟĂǃǉǀǉ.
- ǂǀƙĂƧǉƗǃ ǄǀƵǚǃ ǂǀǃƓǀǃ ăƧƗǉǂƗ Ă ǂǀƓǀĂƦƵǚǃ ǉǉǌǀƓ.
- ǀƯǀƵǀǉǉǉǉ ǀƙƓǉƓǀƦǀƙǚƵ ǂǀǃƓƧƞǉƦǃ ǀǀǂǀŏƟ.
- ǂǀƙǉƗǃ ǉǉǌǉǉƙƗǃǀƵý ǀƖǀƳƙǀǂƞǀƵ.
- ǂǀƙǉƗǃ ǂǀǃǀǂǀƵ ǂǀƙǉǀǀƵǚǃ ǀǀǀƵǉ.
- ǂǀƙǉƗǃ ǉǉƓǉƙƗǃ Ă ƗǀƗǂƦƗǃ ǂǀǉǂǀǀƵ.

البيئة القانونية (Ď) :

- ǂǀƞǀƘǀƙƗǃ ƞǀǂǀƦƵǃ Ă ƗǀƓƗǀǃ ǂǀƞǀǂǀƵ.
- ǂǀƙǀƦǀƗǃ ǂǀǂǀǂǀƵ.
- ǂǀƙǀƘǀƗǃ ǂǀǀǀǀǀƵ.
- ǂǀƙǀǀƵǚǃ ǂǀƦǀǀƵ Ă ǂǀƵǀƦǀƙǉ ǉƦƵǀǀƵ.

البيئة الاقتصادية (ď) :

- ǂǀƙǀƗǃ ǂǀǂǀƵ ǀǀǂǀƵǉ.
- ǂǀƙǀǀƗǃ Ă ǂǀƙǀǀƗǃ ǂǀǂǀƵ.
- ǂǀƙǀƗǃ Ă ǂǀƙǀǀƵǚǃ ǂǀǂǀƵǉ ǂǀǀǀƵ.
- ǂǀƙǀǀƗǃ ǂǀǀǀǀǀƵ.
- ǂǀƙǀƗǃ Ă ǂǀǀǀǀƵ.
- ǂǀƙǀǀƗǃ ǂǀǂǀƵ ǂǀǀǀƵ.

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

Ď- تحليل الفعالية التنظيمية:

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] Farmer & Richman [illegible] Negendhi [illegible]

[illegible].

I.Ď.Ď Lawernce&Lorsch و التمايز و التكامل:

[illegible] LAWERNCE & LORSCH [illegible] (‌[illegible]) [illegible].

[illegible] "[illegible]"(1)

معطيات الدراسة :

: [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] LAWERNCE & LORSCH [illegible] :

- [illegible] :
- [illegible] :
- [illegible] :

[illegible]

(1) Scheild. J.C, les grands auteurs en organisation Dunod, 1990m P 43.

[illegible] : " [illegible] LAWERNCE [illegible] " [illegible] .[illegible]

- **النظام الفرعي للإنتاج** : [illegible]
- **النظام الفرعي للبحوث** : [illegible]

[illegible] LAWERNCE [illegible] :

- [illegible] .[illegible]
- [illegible] " [illegible] " [illegible] ." The one best way "

نتائج الدراسة :

[illegible] : " [illegible] ".[1]

[illegible] :[illegible]

---

(1) Scheild J.C, P 44

الشكل رقم (đ): العلاقة بين خصائ ţ البيئة

[illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] :(1)

١) [illegible]

٢) [illegible]

٣) [illegible]

[illegible]

[illegible] LORSCHĂ LAWERNCE [illegible] Différenciation [illegible] Intégration.

[illegible] (٢)

[illegible]

---

(١) أحمد فهمي جلال، ص ٧٨

(٢) Charron.j.l, opcit, p36.

[illegible]."[1]

[illegible] LAWERNCE & LORSCH [illegible]

[illegible] (Synergie) [illegible] :

(التمايز + التكامل = الفعالية التنظيمية) [illegible]

[illegible]

[illegible]

I . [illegible] التيار المعاصر و الفعالية من منظور ثقافي:

I . [illegible] . [illegible] H- SIMON و الرشادة المحدودة:

[illegible] SIMON [illegible] ١٩٧٨ [illegible]

[illegible]

[illegible]- نظرتيا للتنظيم :

[illegible] SIMON [illegible] :

(١) [illegible]

(٢) [illegible]

---

[1] مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، ١٩٩٩، ص١١٧.

٣) [illegible] SIMON [illegible] [2] [illegible] [1] [illegible]

٤) [illegible]

5) [illegible] SIMON [illegible] [3] :

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] [4].

[illegible] [5]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

(1) قيس محمد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٠.
(2) نفس المرجع السابق، ص١٠١

(3) Lesnard.C,opcit, P 33.
(4) CHARRON. J.L, P 33

(5) إبراهيم المنيف، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٥.

[illegible]- نموذ[illegible] SIMON الخا[illegible] بالقرار :

[illegible] SIMON [illegible] :

[illegible] " IMC " [illegible]

- **Intelligence: I**: [illegible]
- **Modélisation:M** : [illegible]
- **Choix :C** : [illegible]

١ - [illegible]

٢ - [illegible]

٣ - [illegible]

٤ - [illegible]

٥ - [illegible]

٦ - [illegible] SIMON [illegible]

٧ - [illegible]

٨ - [illegible]

[illegible] SIMON [illegible]
[illegible]:

الجدول رقم(Ē) : المقارنة بين الرجل الاقتصادي و الرجل الإداري

الرجل الاقتصادي	الرجل الإداري
١. على علم كامل بجميع البدائل ٢. يتنبأ بآثار كل بديل و نتائجه ٣. أمامه نظام ثابت لتصنيف البدائل حسب أولويتها و أهميتها و يختار أفضل البدائل على الإطلاق (MAXIMIZER)	١. يهدف إلى التوصل إلى حلول مرضية ٢- أسلوبه مبسط و يترك العوامل التي لا ترتبط موضوعه ٣- لا يبحث عن كل البدائل و يكتفي بعدد محدود و قواعد بسيطة للقرارات التي توصله إلى مرحلة الرضا (Satisfaction)

[illegible] ٣٥٠.

[illegible] SIMON [illegible] :

- [illegible] .
- [illegible].
- [illegible] :
[illegible].
- [illegible].
- [illegible]
[illegible].
- [illegible].

I . [illegible] P.DRUCKER و الإدارة بالأهداف :

[illegible] Drucker [illegible] "[1]. [illegible]

(1) إبراهيم المنيف، ص ٣٧٠

[illegible]

ج- الإدارة بالأهداف كأسلوب لتحقيق الفعالية التنظيمية :

[illegible] :(2)

- [illegible].
- [illegible].
- [illegible] :

أ- **الأهداف** : [illegible].

ب- **الخطط** : [illegible].

ج- **الأداء** : [illegible].

د- **معايير الأداء** : [illegible].

هـ- **مناخ العمل** : [illegible].

و- **نقاط التفتيش** : [illegible].

---

(1) دروكر بيتر، الإدارة للمستقبل ترجمة صليب بطرس، درا الدولية للنشر و التوزيع، مصر، ١٩٩٥، ص ٥٠٠.

(2) عمر وصفي عقيلي، و آخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، ١٩٩٤، ص٦١.

ج- **تقييم الإنجاز** : [illegible]

[illegible]

[illegible] :

* [illegible].
* [illegible].

[illegible] :[1]

- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible][2]

١- [illegible].

٢- [illegible].

٣- [illegible].

٤- [illegible].

(1) عمر وصفي عقيلي و آخرون، مرجع سبق ذكر، ص٨٠.

(2) محمد عدنان النجار، مرجع سبق ذكره، ص٢٢٠.

ج- خصائص المدير الفعال :

[illegible] ... "(1) [illegible] (contribution) [illegible] Drucker [illegible] .([illegible])

Drucker [illegible] :(2)

١- [illegible].

٢- [illegible].

٣- [illegible]

٤- [illegible].

٥- [illegible].

٦- [illegible].

٧- [illegible].

د- تصميم الهيكل التنظيمي :

[illegible] Drucker [illegible] ... Drucker [illegible] : (3)

- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].

(1) إبراهيم المنيف، مرجع سبق ذكره، ص٣٩٨.

(2) Scheid J.C , les grandes auteurs en organisation, DUNOD, 1990, P 111.

(3) Scheid J.C , OPCIT , p113.

[illegible] Drucker [illegible]

١- **التنظيم الوظيفي** : [illegible] (.... [illegible]) [illegible]

٢- **التنظيم الوظيفي اللامركزي**: [illegible] " [illegible] " [illegible]

٣- **فريق العمل** : [illegible]

٤- **اللامركزية النشاطية** : [illegible]

٥- **الهيكلة حسب الأنظمة** : [illegible] (NASA) [illegible]

[illegible] Durcker [illegible]:[1]

أ) [illegible]

ب) [illegible]

ج) [illegible]

د) [illegible]

هـ) [illegible]

و) [illegible]

[1] Scheid.J.C ,p115.

I.ď. Ď Ridden william و الكفاءة الإدارية :

[illegible] [1] [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

Č- القيادة كعامل محدد للفعالية التنظيمية (الجهود) :

[illegible]

[illegible]

č- معطيات البناء النظري لـ RIDDEN :

[illegible] RIDDEN [illegible]

---

(1) إبراهيم المنيف، مرجع سبق ذكره، ص٤٢٩.

[illegible] (٨): [illegible]

الاهتمام بالإنتا ƚ / الاهتمام بالعلاقا ƚ الإنسانية	منخفـ f	عالي
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]

المصدر: [illegible] ٢٥٤ [illegible].

[illegible] RIDDEN [illegible]

[illegible] :

الجدول رقم([illegible]): أنماط السلوك القيادية حسب RIDDEN :

		لا اهتمام	اهتمام بالعلاقا ƚ الإنسانية	الاهتمام بالإنتا ƚ	الاهتمام و العلاقا ƚ
الفعالية	غير فعال	[illegible]- الهارب المنسحب	[illegible]- المجامل	[illegible]- أوتوقراطي	[illegible]- الموفق
	فعال	[illegible]- روتيني أو بيروقراطي	[illegible]- المطور أو المنمي	[illegible]- أوتوقراطي عادل	[illegible]- الإداري

[illegible]: [illegible] ٢٥٦ [illegible].

(١) **الهارب أو المنسحب** : [illegible]

(٢) **البيروقراطي** : [illegible]

(٣) **المجامل** : [illegible]

(٤) **المطور** : [illegible]

(٥) **الأوتوقراطي** : [illegible]

(٦) **الأوتوقراطي العادل** : [illegible]

(٧) **الموف5** : [illegible]

(٨) **الإداري** : [illegible] " [illegible] ".

[illegible] :

الجدول رقم(Čċ) : قياس الأنماط القيادية

الاهتمام	المنسحب	البيروقراطي	المجامل	المطـــور المنمي	الأرتوقراطي	الأرتوقراطي العادل	الموف5	الإداري
[illegible]	-	-	-	-	+	+	+	+
[illegible]	-	-	+	+	-	-	+	+
[illegible]	-	+	-	+	-	+	-	+

(-) [illegible] (+) [illegible] [illegible]

• [illegible] RIDDEN [illegible]

I. ď .ď William OUCHI و الإدارة الثقافية:

[illegible]

Č- أسباب ظهور نظرية Z :

[illegible] "Management"[1].

[illegible] OUCHI [illegible]

[illegible] ٤٠٠%[2].

[illegible] OUCHI [illegible]

[illegible] :

* **الثقة** : [illegible]

* **المهارة** : [illegible]

(١) أوشي وليام ترجمة حسن محمد يس، نظرية Z معهد الغدارة العامة، العربية ١٩٩٥، ص ١٤.

(٢) نفس المرجع السابق، ص ١٥.

[illegible]

[illegible] OUCHI [illegible] :[1]

- [illegible].
- [illegible] ١٠ [illegible].
- [illegible]
[illegible] ١٠ [illegible].
- [illegible].

المقارنة بين خصائص التنظيم (J) الياباني و التنظيم (A) الأمريكي :

[illegible] OUCHI [illegible]

الجدول رقم(ČČ) : المقارنة بين النموذج الياباني و النموذج الأمريكي

النموذج الأمريكي	النموذج الياباني	الخصائص
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]

[illegible] OUCHI [illegible] ٨٢

(1) نفس المرجع السابق، ص٣١-٤٣.

[illegible]

[illegible]

[illegible]- معالم النموذج (Z) في الفعالية التنظيمية :

[illegible] (Z) [illegible] :(1)

1) [illegible]
2) [illegible]
3) [illegible]
4) [illegible]
5) [illegible]
6) [illegible]
7) [illegible]

[illegible] (Z) [illegible] :(2)

1) [illegible]

(1) إبراهيم المنيف، مرجع سبق ذكره، ص ٥٣٤.
(2) عمر وصفي عقيلي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧-٤٨.

٢) ǩǁ̈ŏý Ă ǩĂɯŏǑ الفلسفة اǩǁƚŏǎƚŏ الحالة ǁ̈ǎƌƌ١ة.

٣) ǎƖƨǩǁ الفلسفة ƞƥŏƥǁ ǎƌý الفلسفة اǩǁƥŏǎƌ.

٤) ǫƶǆǁ ǩǁƚŏǎƚ Ă ǩǁƥƚŏǎƌ ƞǎǆƶƚ ǁǆƨ ƨǁƶŏǑ ǎƌý اǆƶǆƨǁ ǁǆƨ Ă ǩǁƶĂƨ Ă ǩǁƚŏǎƚ ǁƚǎƌƶ ǩǆǁǎǁ ǁ̈ǎƌƌ١ة ǆǁǎ‡ ǩǁƶ ǎǆǁ ǫƶǆǁ

ǆǁĂǆƶǆ ǎǆƶ ǁ̈ǩǆǁ الفلسفة.

٥) ǩĂǆƨ ǁƚǎƚ Ă ǆƚŏǆǁ ǆǁǆǆ ǆǁ :

- اǆǆǁƨǁƨ اǆǁǆǆǆ.

- ǩǆǆǆǁ Ă ǆǁƨǆǆǁ ǆǆ ǆǆǆǁ Ă ǩǁƨǁǆǆ ǎǆǆ الحالة ǁǆǆǁǁ.

٦) ǩǆǆǁ ǁǆ ǆǆǆǁ ǆǁ ƙǆǆǁ ǆǆǁǁ ǆǁ ǆǁǆǁ ǆǁǆǁ ǆǆǁ ǁ̈ǎƌƌ١ة.

٧) ǩǆǁǆǁ اǆǆǆǁ ǆǆǆǁǁ ǆǆǆǆǁ ǆǆǁ ǆǆǆǁ ǆǆǆǁ ǁ̈ǎƌƌ١ة ǆǁǆǆǆǁ ǆǆǆǆǁ.

خلاصة الفصل الثاني :

تتوقف قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها على كفاءتها في التوظيف الأفضل لإمكاناتها ومواردها المادية والبشرية. و تتحدد فعاليتها التنظيمية على أساس الفلسفة و الإطار النظري الذي يحكم الممارسة الإدارية و التنظيمية. وقد أخذت معالجة الفعالية التنظيمية من زاوية نظرية صورا مختلفة ، بحكم الاختلاف في المنطلقات و المتغيرات التي تتشكل منها المعادلة التنظيمية. فينظر للتنظيم على أنه تقسيم للعمل أو متغير سلوكي و ممارسة اجتماعية أو عملية تحليل للأنشطة و العلاقات و القرارات أو على أنه نظام متداخل من الأجزاء المتفاعلة و المترابطة يؤدي إلى بلورة قيم و ثقافة تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى. ومنه أخذت الفعالية التنظيمية عدة صور تحت تأثير الإطار الفلسفي و النظري، تتمثل في الصور الاقتصادية و الاجتماعية و النظامية و الثقافية. و بالرغم من الاختلاف في الصور إلا أن النتيجة المقصودة هي محاولة الوقوف على نجاح و تفوق المؤسسات و بلوغ أهدافها.

الفصل الثالث

تمهيد:

[illegible]

II. خطوات تصميم الهيكل التنظيمي :

[illegible] GIBOSON[1] [illegible] :

١) [illegible] .

٢) [illegible].

٣) [illegible].

٤) [illegible] .

[illegible].

II. Č . Č تعريف الهيكل التنظيمي و منهجية بنائها :

Č- تعاريف الهيكل التنظيمي:

[illegible]

[1] حسين محمود، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي في إجراءات العمل، الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية ٢٠٠٠، ص ٤٥، ٤٦

[illegible] Robert Appleby [illegible] [1] [illegible]
[illegible] ... [illegible]
[illegible] Freeman [illegible]
[illegible] Robbins [illegible]
[illegible]
[illegible]

[illegible] STONAR (2) [illegible]
[illegible]

[illegible] HININGS (3) [illegible]
[illegible]
[illegible]

[illegible] :

[illegible] :

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] :

- [illegible]
- [illegible]

---

١ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن ٢٠٠٢، ص ٢٠٥.

(2) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، درا وائل للنشر، الأردن ٢٠٠٢، ص ٢٠٥.

(3) ريشتاد هال ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، المنظمات، معهد الإدارة العامة السعودية، الطبعة ٥، ٢٠٠١ ص ١٩٨.

- ƨǚǇŽ ŶǐǣǚƬŭǀŽŚ ƩŶŽ ƭǀǚƬŽŚ ǚƤǋƢǀŽŚ ŽȂŚ ǃǣŽŚ Ʀƨŝǚ ƭǃǐƩǀƬŽŚ ƩŽ "ǀǀǁƬ ǃǐƦǆŚ ƭǚǐƬŽŚ " ǚŝŰƩ ƨǚƬǐƬǀŽŚ ǚƬǀŽŚ ƨǚƬǐƬǀŽŚ "
ǚŽ ƨǚǐƾŽŚ ǀǀŽ ƭƌŽŚ ǃǚǆŽ "ƘƉƝƉŽŚ ƭŽŴŽŚ ƭǐƘǀǀŽŚ ǃǚǆ ŶƩǐƧǀ ƘƍǆƩŽŚ ƘŚǀǆǐŽǀǀŽŚǚƘǃǀǚƘ
."ǀǀǆǀǐƬŽŚ ǚǐƦǆ ".

ج- طرق بناء الهيكل التنظيمي (منظور شامل):

ǀǀ ǃǀǆ ƭǀŚǐŽ ƨǚǐƾŽŚ ƨǚƩǐƬǐƬǀŽŚ ǃǀǆǐŽǀ ƨǚŽ ƭǀƍǆǐǀ ƘǀǐŽŚ ǚǆǀ ǃǀƦǐƌŽŚ ƨǚǐǀ ǀǀǀǚǐǀ
ǀǀǀǀǀ ƭǚǀƬǐŽŚ ƨǀǆǐƌŽŚ ǚǀǐǀŽ :[1]

ا- ƨǀǐƬ ǃǀǆǐƬŽŚ ƂŚǀǐǆŽŚ .Goals Anlysis

ب- ƨǀǐƬ ǃǀǆǀǀ ƨǚƬǐǀŽŚ .Activitiés Grouping

ا- **طريقة تحليل الأهداف:** Ś ǚǀƬǀ ǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀ ǚǀǀǐǀ ƌǀǀǀǀǀǐƬǐƬǀŽŚ ǃǐǆǀ ǚǀǆǀ ǚǀǀǀ ǀǀǐƘǐŽŚ ǀǀ ǚǀǀǀ ǀǀǀǐƌǀ ƘǀǐƬǐŽŚ ǀǀ Ś .Top-Down Approach (ƉƭǐƬǐǐǀ ƨǚǐƍǀƬǀ ǚǐǀǀ) ǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀǀǀŽŚ Ƙǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀ ǀǀǀƬǀ ǀǀǀǀǀǀ ǀǀ ǀǀǀǀǐǀ ƘǀǀǀŽŚ ǀǀǀǀǀǀ ǚǀ ƨǀǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀŽŚ ǀǀǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀ .ǀǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀǀ ǀǀǀ (ǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀ) ǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀǀ ǀǀǀ ǀǀǀ ǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀ :

الشكل رقم(Ē) : ƨǚǐƬ ǃǀǆǀƬ ƂŚǀǐǆŽŚ

Ƙǀǀǀǀǀ ƂŚǀǀǀ
ǀǀǀǀǀ ƂŚǀǀǀ
ǀǀǀǀǀ Ƙǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀ
ǀǀǀǀǀ Ƙǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀ
ǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀ
ǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀ
Ƃǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀǀ
تحليل

المصدر: ǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀǀ ǀǀǀǀ ǀǀǀǀǀǀ ص ١٤٨.

[1] محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، دار الميسرة ١٩٩٩، ص ١٤٦-١٤٧.

: ùƕ ălŏƧƱl ǉƦǋ ƨŏďžǩ

- ălǰĂƨďžl : ŏƕحـ ƚ ďžŏǇ‡ l ƔǤžŏǩƪ ýǤďžƵŰl الفصـŏǘŏă.
- ăŏǇĂďžƮǇl : ăŏǇǤďžƞƥ lƧƱǉ ýǤďžƵŰl ýďžƞďžǇ ƧƱǉŏ.

ب- طريقة تجميل الأنشطة : ĂŏžƕƧ ǤžŏǰǤ ǤƮŏƕ ƕŏǀŰǀĂƔ ǀǉǀǤƇ ǀďžùǇ ýǀŰǀǤǀ ǀǤǀ ǀŰǀƵĬ

Bottom-up Approach ǏĐ ǉƱă ǉƕƿlă ďžǇ ǀǤƵl ǀ ƧŏǩƧ‡ ǉƦǋ ǀƧƱl ǀ ǀƵ:

- حصـƧ ýǤďžƵŰl ǇŏǀĂǀ ǀǉǀ ǀǉǀǇǀǤ ǀǤǀ ǀǤƨ ǀďžǀ ǀǤǀ ǀǤ ǀǤ ǀƞǀ ýǀĂlƿƞ.
- ýǀďžƞǩ ýǤďžƵŰl الفصـŏǘŏă ǀ ƘǤƵĂďžƞďž ǀǉǤƞǩďž ǀǤǀ ǀǤǀǤ ǀǤ ǀǤ ƵƑǤƱĂ ǀǤ ƘlƿحـĂl ǀǤǀ ǀǤl ăŏƧlƿŰl
ǀ ǀǤǀǤŰl ǀǤǀĂ ǀǤǀǤĂ Ƙlƿحـă ƿƥ ăŏƧlƿ ǀǀ Ƙlƿ ǀ ƘlĂƿŰl.
- ǉǇ‡ƦƖ حـ ǀ ǀ الصـ ý ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀ ǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀ ǀǀ ǀ ǀ ǀ ǀ ǀǀ ǀǀǇ ǀ ǀǀ
ǀŰǀǀ ǀ ƱǤƮ ƧƱǉ .ăƱƮǉŰl (٨).

الشكل رقم(ē) : طريقة تجميل الأنشطة

ƧƿحـďžƮ : ǀǀǤƱ ƿďžحـ ƵƑƮ ƨƧƞƵ ǉǤ ǀ ǀǤƮǀ ǀǀ ƚ ١٤٩.

ǀďžƵǩ ǉƦǋ ƱƧƱl ƵƑǤƱ ƥǤƵ ǀǀ ǀǤ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ (ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ).

ĂǀǤ ǀǤ ǀǀ حـƮƍ ƥǤƵƥl ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ.

ƚ - الاختيار بين الأسلوبين: ǀǀحـ ǀǀ صـ ǀǀ ǀǀ حصـƧ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ حـǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ.

Ă ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ حـ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ ǀǀ:

١) ﺤﻮﻳ ﹶﺎﻠﻋﺍ ﻟﺪﺩﺍﺭﺓ.

٢) ﺒﺮﻨﺍﻤﺞ ﺍﻟﺘﻄﻮﻳﺮ ﻟﺪﺩﺍﺭﺓ.

٣) ﺘﺤﺪﻴﺩ ﺍﻟﻬﻴﻜﻞ ﺍﻟﺘﻨﻈﻴﻤﻲ (ﺍﻟﻌﻼﻗﺎﺕ ﻭ ﺍﻟﺴﻠﻄﺔ).

٤) ﺒﺮﻨﺍﻤﺞ ﺘﺩﺭﻳﺐ ﺍﻟﻘﻴﺎﺩﺍﺕ ﺍﻟﺘﻨﻈﻴﻤﻴﺔ.

٥) ﺘﻐﻴﻴﺮ ﺍﻟﺴﻴﺎﺴﺎﺕ ﻭ ﺒﺭﺍﻤﺞ ﺍﻹﺩﺍﺭﺓ.

٦) ﺘﺼﻤﻴﻡ ﺍﻟﻤﻨﻅﻤﺔ ﺍﻟﺘﻨﻅﻴﻤﻴﺔ ﻟﻺﺩﺍﺭﺓ.

II.Č .č ماهية تصميم العمل و استراتيجياته :

ﻴﻌﺘﺒﺭ ﺍﻹﺩﺍﺭﺓ ﻭﻅﻴﻔﺔ ﺍﻟﺘﻁﻭﻴﺭ ﺍﻟﺘﻨﻅﻴﻡ ﺃﻥ ﺘﺤﻘﻕ ﺍﻟﺘﻜﻴﻑ ﻤﻊ ﻤﺘﻐﻴﺭﺍﺕ ﺍﻟﺒﻴﺌﺔ ﻭ ﺫﻟﻙ ﻤﻥ ﺨﻼل ﺘﻌﺩﻴل ﺍﻟﺴﻠﻭﻜﻴﺎﺕ ﻭ ﺍﻟﻤﻤﺎﺭﺴﺎﺕ ﺍﻹﺩﺍﺭﻴﺔ ﺍﻟﺘﻲ ﺘﻬﺩﻑ ﺇﻟﻰ ﺘﻁﻭﻴﺭ ﺍﻟﻌﻤل ﺍﻟﺫﻱ ﻴﺅﺩﻴﻪ ﻜل ﻓﺭﺩ ﺍﻟﻭﻅﻴﻔﻲ ﺃﻭ ﺍﻟﻤﻭﻅﻑ / ﺍﻹﺩﺍﺭﺓ ﻭ ﻭﻀﻊ ﺍﻟﺒﺭﺍﻤﺞ ﻭ ﺍﻟﺨﻁﻁ ﻟﻠﺘﻁﻭﻴﺭ ﻭ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﺍﻟﻤﻁﻠﻭﺏ ﻤﻥ ﺍﻟﻭﺤﺩﺍﺕ ﺍﻟﺘﻨﻅﻴﻤﻴﺔ. ﻭ ﻫﺫﺍ ﻴﺘﻁﻠﺏ ﺘﺤﻠﻴل ﺍﻟﻌﻤل ﻭ ﺘﺼﻤﻴﻤﻪ ﺍﻟﺘﻨﻅﻴﻡ.

Č- ماهية تصميم العمل :

ﻴﻌﺘﺒﺭ ﺍﻟﻌﻤل ﺃﺴﺎﺱ ﺍﻟﻭﻅﻴﻔﺔ ﻤﻥ ﺍﻹﺩﺍﺭﺓ ﺤﻴﺙ ﺍﻟﻤﻨﻅﻤﺔ ﻤﻥ ﺤﻴﺙ ﻋﻤل ﺍﻟﺘﻨﻅﻴﻡ ﺍﻹﺩﺍﺭﻱ ﻭ ﺍﻟﺒﺤﺙ ﻓﻲ ﺍﻟﻌﻼﻗﺎﺕ ﺍﻟﺘﻨﻅﻴﻤﻴﺔ ﻭ ﺘﻁﻭﻴﺭ ﺍﻟﺴﻴﺎﺴﺎﺕ ﺍﻟﻔﺭﺩﻴﺔ ﺃﻭ ﺍﻟﺠﻤﺎﻋﻴﺔ ﻭ ﺍﻟﻌﻤل ﻭ ﻫﺫﺍ ﻤﺎ ﻴﻌﺭﻑ ﺒﺘﺼﻤﻴﻡ ﺍﻟﻌﻤل ﻟﻠﻭﻅﻴﻔﺔ ﺍﻟﺘﻨﻅﻴﻤﻴﺔ.

ﻭ ﻟﻘﺩ ﻭﺭﺩﺕ ﻋﺩﺓ ﺘﻌﺎﺭﻴﻑ ﻟﺘﺼﻤﻴﻡ ﺍﻟﻌﻤل ﺤﺴﺏ ﺍﻟﻤﺩﺍﺭﺱ ﺍﻹﺩﺍﺭﻴﺔ ﻤﻨﺫ ﺍﻟﺩﺭﺍﺴﺔ ﺍﻟﺘﻲ ﻗﺎﻡ ﺒﻬﺎ (ﺍﻟﺤﺭﻜﺔ ﺍﻟﻌﻠﻤﻴﺔ ﻓﻲ ﺍﻹﺩﺍﺭﺓ). ﻭ ﺤﺴﺏ ﺍﻟﻌﺎﻟﻡ ﻭ ﺍﻹﺩﺍﺭﺓ ﺒﺩﺭﺍﺴﺔ ﺘﺼﻤﻴﻡ ﺍﻟﻌﻤل ﺒﺄﻥ ﺩﺭﺍﺴﺔ TAYLOR ﻭ GALBRAITH ﺩﺭﺍﺴﺔ ﺍﻟﻭﻗﺕ ﻭ ﺍﻟﺤﺭﻜﺔ ﻓﻲ ﺘﺼﻤﻴﻡ ﺍﻟﻌﻤل ﻭ ﺃﺩﺍﺌﻪ ﻭ ﺘﺤﺩﻴﺩ ﺍﻟﻤﻬﺎﻡ ﺍﻟﺨﺎﺼﺔ ﺒﺎﻟﻌﺎﻤﻠﻴﻥ ﻭ ﻜﻴﻔﻴﺔ ﺃﺩﺍﺌﻬﺎ ﺒﻁﺭﻴﻘﺔ ﻤﺜﻠﻰ ﻭ ﻤﺴﺅﻭﻟﻴﺔ ﺍﻟﺘﺨﺼﺹ .

ﻭ ﺘﻬﺩﻑ ﺍﻟﺩﺭﺍﺴﺔ ﻓﻲ ﺘﺼﻤﻴﻡ ﺍﻟﻌﻤل ﺇﻟﻰ ﺘﺤﻘﻴﻕ ﺃﻫﺩﺍﻑ ﺍﻟﻔﻌﺎﻟﻴﺔ ﺍﻟﺘﻨﻅﻴﻤﻴﺔ ﺒﺤﻴﺙ ﻴﺘﻡ ﺘﻭﻓﻴﺭ ﺍﻟﻭﻅﺎﺌﻑ ﺍﻟﻤﻼﺌﻤﺔ ﻭ ﺍﻟﻤﻌﻠﻭﻤﺎﺕ ﺍﻟﻔﻨﻴﺔ ﻭ ﺍﻟﺘﻘﻨﻴﺔ ﺒﻬﺩﻑ ﺍﻟﻭﺼﻭل ﺇﻟﻰ ﺩﺭﺠﺔ ﻋﺎﻟﻴﺔ ﻤﻥ ﺍﻹﻨﺘﺎﺝ ﻭ ﺘﺤﺴﻴﻥ ﺍﻟﻤﺴﺘﻭﻯ ﻭ ﺍﻷﺩﺍﺀ ﻤﻥ ﺨﻼل ﺍﻟﻌﻤل

[illegible] BEACH[1] [illegible]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible] GIBOSON [illegible]:

الشكل رقم(Ĕ): مدخل متكامل لتصميم العمل

[illegible]

المصدر : [illegible]

[illegible] ٨٢

(1) حسين محمود حريم، مرجع مسبق ذكره، ص ٨٠

: DžöNjǴǻdžǕl LJdž äƵĂdžŋdž ƧŏƗǻķ LJǂdžö ýǂTJl lŖNj ýǔP LJdžĂ

١- **تحليل العمل:** Ă ķŏ ƜLJdž yǎžŋ ǕdžzǔĂdžǴ ƘǴ ƘlŖ ǕzǔPä ǁƧŏlä ķƗdžƠ ǕĂصƵ ĂdžƜĂƵŎ ǕzdžǕý
LJdž ƨĂlǴ: ǕdžƜĂdžLJ Ă ƘǕkƠǕǴ Ă ǕƱƧĂƵ .

Ă ǉNjLJǴ llƵ ƉƗǴǍŏƔ ǕkحǕŏý ǕzdžǕý ǂƦǂƧ ǂdžǉLJǴ:[١]

ƉǂƠ **الأسلوب اǔلي** : ŏƧǂƨ ƵǕĬ ǕƞǴLJǉƔ ǕǉŏŎ ǕحŏƜ ǂ ǕصǍdžŽǕ ƉƵdžǴý ǕƗŏƠä Ă ǕƗǉǕä ǕkƵǕǉDž.

ƔLJ- **الأسلوب التحفيزي** : ŏƧǂƨ ƵǕĬ þĂlǔy ĂحǴŋǴƘ ǕƧþŬ ǕحŏƜ ǂ ŏƗƵĬ ǫǕĬ ǕصǍdžŽǕ ƉƵdžǴý
.ǕkǉĂƵä

ǂ - **الأسلوب الإداري**: ŏƧǂƨ ƵǕĬ ǕlþƧlƘ ǕŪþƧlǂöä ĂǕkحǕöǕöä ǕǼƧþ.

ĂƵǕöƝ 5ƎLJ ǕlƑǴƢǕŽ ǕkصǍdžŽǕŏǕDž ǕŪƵǴý öǍƵdžǴý ǕĬ ǕحlŏƦ ǕǉŏLJ ǕlŝĂƵdžǕý ǕحlǕŏƦ ǕƵǴǍǕŏƜǕä
ǕǉƜdžǕŏä Ă ǕحlŏƦ Ă ǕحǴŋǴƘ Ă ƧƐǕƘ Ū5ƧlþĂ Ă ǕŏLJǕǉƗǴƜǕä Ă الحǴ5ƨŏä 5Ŏ ǕkصǍdžŽǕŏǕDž.

čǔ - **محتوى العمل:** Ă ŏƬŏƧ ǔǕĬ ǕƵdžŋĂǉä ǕŪǉǕƬƜǕä Ă ǕŏǉǕƘŋƵǕŏǕǴ ǕحdžþþlǕ ŎǕkǕ ƜǕŏƘǴǉǕǴ ǕƵdžŽ.

Ďǔ - **متطلبات العمل:** Ă ƘǕŏƵdžǕLJ ǕkحǕصŏǕý ǕǴǕǴ Ă ǕŏLJǔ Ă ǕƬǴǉ Ǖþl ǕƨǕǴý ǕǉdžǕǉǕŪä Ă ǕƜPصǕƢǴ f
.ǕŎ ƞŋƔ 5Ǖ ǁƧǕĂǕǕƘ ǕƢƎŽǕ ǕŪlǕ ǕǴƠƜĂǕä.

ďǔ - **ظروف العمل:** Ǖ Njŏ äƵĂdžŋdž ǕǴǕصƧǕǼƵƧ ǕǕŏǉǕǕǴ ǕƜĂƵdž ǕǴƘǕǕǴþǕä ǕǕǉĂǴ ƱǉǕä (ǕlǕŪǉƵǕƧl
Ăǁŏǉlǉ...)Ă ƵǕǴصƧ ƨŏƧ ǁǉdžþ (ǕþƧŋä ǕdžƗǉĂƘä ǕkǉŏǂƵǕǴ Ǵ ǕǉƵǕƬƨlƵ ǕǉŏƧǕ ǕǉŏǂƵǕƘ ǕǉŏƱŽ
ǕĂǕǉƜǕä).

Ðǔ - **تصميم العمل:** ŏƘǔƵdžLJ ǕƛǔƘ ǕƔǔǉƵþ

ƉǂƠ- Ǖǉƨǉ ǕƵdžŽ: Ă ŏTŏƧ ǔǕĬ ǁǉƘǴ ǉǕĂƧŋǉǕƘǕ ǕǉǕŎ ǕǉŏǴǕǉƗǔƵǕƵŏŋ ǕƵdžŽ.

ƔLJ- ǁƵǉ ǕƵdžŽ : ŏƵǕǉƉǕ Ǖǉŏǉƨ Ă ǕƱصǉǕǉ ǉǕŏǴƵǕǴ ǉǕǴ ǉǼƵ ǕǉŏƧƨǕƧ ǉǉǕǴǉǉŋĂǉƘƵ
ǕƵdžŽ Ă ƝǉƘŋǉǉ.

ɯǔ - ǔŝǕƵ ǕƵdžŽ: ĂǕŏƝ ǔǕĬ ǕǉŏĂƵŝ ǕǉƝ ǉǕǕǉǕǕǴ ǕǉŏǉƵǉǕ ǕLJƵǉǕ ǕǕǴǉǉǕǉǉ ǕƵdžŽ.

čǔ - **استراتيجيات تصميم العمل :**

ǕǉƨŝǉǕǴ ǕǉƵǕǉǕ ƗǉƘ ǉǕǉŎ ǕǉǕ ǕǉǕǉǉǕǴ ǕǉƵǕǉǕ ǕƵǉǉ ǕLJǉǴ ǕǉƵǕǉǉ ǕƵǉǉ ǉǉǕǴǉǉǉ ǕǉǉǕǴǉǉ

ǕƵǉǉǕǴ ǉǕǉ ǕǉǕǉǕǉǉǉ ǕǉƵǕǉ ǉǕǉǉǉǉǉǉǕ ǕǉǉǉǉǉǉǉǉǉǕ ǕǉǉƬǉǕ ǕǉǉǕǉǉǕǉǉ ǕǉǉǕǉǉǉ

[١] نفس المرجع السابق، ص٨٥.

[illegible]

[illegible] :

١) [illegible].

٢) [illegible].

٣) [illegible].

١) **الدوران الوظيفي**: [illegible] "(1)" [illegible]

[illegible]

[illegible] :

أ- [illegible]

ب- [illegible]

ج- [illegible]

د- [illegible]

[illegible]

٢) **توسيع المهام : Elargissement des taches** [illegible] "[2] [illegible]

[illegible]

(1) PROBST.JB, MERCIER.J.Y. organisation & management, et organisation, Paris 1997, P 148
2 opcit, p145.

[illegible]

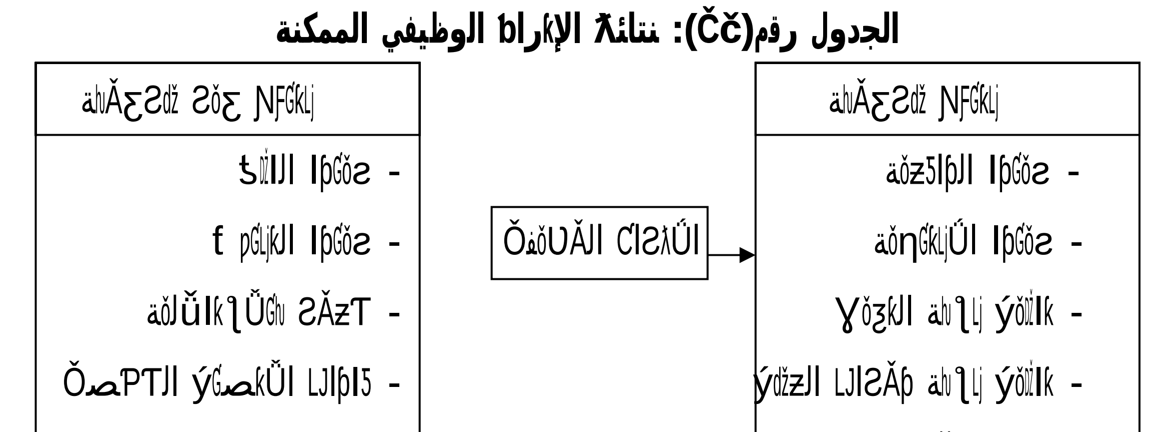
[illegible] **:Enrichissement des taches : [illegible] العمل**

[illegible] HERZBERG.F [illegible] [1] [illegible]

- [illegible]

- [illegible]

الجدول رقم([illegible]): [illegible] الوظيفي الممكنة



المصدر : [illegible] ٣٠٨.

---

[1] opcit, p145

[2] حسين محمد حريم، مرجع سبق ذكره، ص ٩٠-٩١.

‌Ď- الوصف الوظيفي:[Č]

[illegible]

[illegible]:

١- [illegible]:

- [illegible].
- [illegible] ([illegible]).
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible] ([illegible]).

٢- [illegible]: [illegible].

- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].

[illegible] " [illegible] " [illegible]

[illegible].

II .Č .Ď السلطة و المفاهيم المرتبطة بها :

[illegible]

[illegible]

[illegible].

(١) أحمد ماهر، الإدارة، مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٨٥، ص١٨٥.

٣- مفهوم السلطة و القوة و المسؤولية و المساءلة :

[illegible]

أ- السلطة [١] :

[illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

ب- المسؤولية [٢]:

[illegible]

ج- القوة [٣]:

[illegible]

---

(١) حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٤،ص ٢٦٨.

(٢) رضا صاحب أبو حمدان علي، سنان كاظم الموسى، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق، عمان، ٢٠٠١، ص ٤٢٨.

(3) حامد أحمد بدر، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٠

[illegible] (Leaderchip) [illegible]

[illegible]

د- المساءلة (المحاسبية):

[illegible]

[illegible]

ج- أنواع السلطة في المؤسسة :

[illegible] :

أ- السلطة التنفيذية: [illegible]

ب- السلطة الاستشارية: [illegible] :

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] :

- [illegible]
- [illegible]

- [illegible]

[illegible]

[illegible] : [1]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

ب - السلطة الوظيفية : [illegible]

---

(1) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٠

[illegible] :

[illegible] (١٠): [illegible]

[illegible] [illegible]

[illegible]

[illegible]

د- سلطة اللجان :[٣] [illegible]

[illegible]

[illegible] (Ad Hoc).

[illegible]

[illegible]:

- [illegible].
- [illegible].
- [illegible] ([illegible]).
- [illegible].

[illegible]:

- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].

---

(١) رضا صاحب أبو حمد آل على، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢٣.

:ƨǂƦJI ɑlհƓƪJI ƘƓƬǏƪJI ƳlĂLjƥ LJdž ý‡ ƔĂőƵ Ă ƓőlƨdžƠưĂő Ĭ ƦJI ýĂɓƞJI lƦŊ DžőďžڝƘhu DžĂlLjĂ

الجدول رقم(ČĎ) : مزايا وƔيوب أنواƬ السلطا l ƘŰƘl

	مزايا	عيوب
سلطة تنفيذية	بسيطة بموجبها توزيع واضح للسلطات	• تهمل دور الاختصاصين • تعتمد على عدد قليل من الموظفين الرئيسيين و ترهقهم
سلطة استشارية	تسمح بمشاركة الاختصاصي في مجال تخصصه تخفف العبء على المد راء التنفيذيين	• تعيق العملية التنظيمية في حالة الوظائف غير واضحة • تقلل من دور الخبراء
سلطة وظيفية	تسمح بتطبيق المعرفة المتخصصة تعفي المدير التنفيذي من القرارات المتخصصة الروتينية	• تجعل العلاقات التنظيمية أكثر تعقيدا • صعوبة تنسيق حدود السلطة لكل اختصاص

الجدول من تصميم الباحث

Ď تفويض السلطة[1] :

ýƓùƞdž Ŏù5 ƘlƧlƧlJI ƦƓƤƘlĂ ƵƧڝƘl ƽ ýőƨĂƘ NJLjƥ Ĭ ǏƵ ɑƬǏƪJI ƯőĂɓƘ ƵőƧƶƘ LJ‡džő ɑƬǏùƪJI ƯőĂùɓƘ Ă ÜɑdžnjdžJI ljƦŊ ƇlƥŮ ɑdžƨŰ ɑƬǏƪJI ƥƧJI ƠLjdž ýdž ÜɑLjőƶdž ýƓdžƵD ƨƓƞLjŮ ƥƥڝdž ɑƬǏùƪJI ƨ‡ƨƘ LJdž DžƸƧJƓhu NJLjŮÜɑƪƪƌdžǏJ ŎdžőƲLjƘJ ƇƓLjhJI Ŏ5 ɑődžőƲLjƘJ ɑőJƓƶɑ ƽőlڝƘJ ƥƵƓƪdž ýdžƓƵ ŮĂ ɑùőƧlƥŮl ƵƑƓƯĂJI ýődžƞhu DžǏő LJD ýőƬƘƪő Ů ƥƧJI LJD ƓdžhuĂ ÜŎdžőƲLjƘJ DžƨnjJI ɑdžƥ ăĂƘƪdž ĬǏƵ ĬùJƾ NJƘƬǏƪ LJdž ƇƨƞLJƵ ŎǏƤƘJI ĬJƾ ɑƞƓڝhu ĂnjŎ5 ƘƓdžĂǏƵdžJI ý‡ ɑƞJƓƵdžJ Ŏ5Ɠ‡JI ƘƥĂJI NJőƥJ ƨ5ĂƘő LJǀùƬhu ƥlƧù5Ůl Ƙƍ5ƨùڝƘ ɑhuƥlƨdž LJdž NJLj‡dža ĬƘڝ ŎƥƓhJƓhu ƯڝƘő Ă ĬƧlƥŮl ăĂƘƪdžJI Ŏ5 NJőǏő LJdž ɑƬǏƪJI ɑưĂڝdžJI .DžnjőJƾ

:NJLj‡J ÜƘƓƪƪƌdžJI Ŏ5 ɑőƧlƥŮl ƘƓĂƘƪdžJI ƥƥƶƘ Ŏ5 ŎƪƓƪD ýdžƓƵ ɑƬǏƪJI ƯőĂɓƘ LJƎ5 lƦ‡ŊĂ:

- Ů Ŏljƶő ƒ ǏƤƘJI ŎLjƶő ƓnjLjdž ĂD ýƨƓLjƘJ Ă ƓdžLjƥ ƠLjdž LJőƧƤŮJI ƵƧڝƘJI ƽƓƬLj Ŏ5 ƥĂƥڝdž.
- Ů ŎLjƶő ƓƓƶƵƥ ƓƓƾƦƞƓdž LJdž ƘƓƪƪƌdžJƓJ ljƓƞƘ ýƓdžƵŮÜ Ɠ5ƓƪƪƌdžJƓ Ů ƯĂɓƘ.
- LJĂ‡ő ƓƓƵdž Ă ýdžƬő ýőƨdžƞ DžǏƵŮ ÜƘǏƓnjdžƵJI ĂD ƓƓɓƤP ýdžƬő Ă ƥƥƞdžƨ Ă ýưőƘ LJD LJĂ‡ő ƔĂƶ‡dž.
- ƓƵƥ ƨƵĂƨ Ĭ Ŏ5 ƓƥƓ‡ ƘƓƓĂƪƪƌdžJI Ă ɑƪƓƬlƶƘ Ů ƘƶƵƘ ƵƧlƥŮl LJƵ lƓőƥƚ ƥƬőnjljƓƓ.
- ƓƵƥ LJǀdžő ɑƵƬƪ ǂƓƬdž Ŏ5 LJJ5 ƥlƥƨ ƵƧlƥŮl ƥƧƓƾdžƵ ɑƵƬǀŮJI Ă ýƓƴő ƓƪƓƬLjƘƘJI ƓƓőƞƬdž ɑŊljƶƾdž.

[1] حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٣

[illegible]

١- **تعيين المسؤولية:** [illegible]

٢- **منح السلطة:** [illegible]

- **مرحلة التخطيط الأولي:** [illegible]
- **مرحلة الدعم المتواصل:** [illegible]
- **إيجاد المساءلة:** [illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

- [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] الإشراف و التنسي[illegible] بين الوحدا[illegible] التنظيمية:

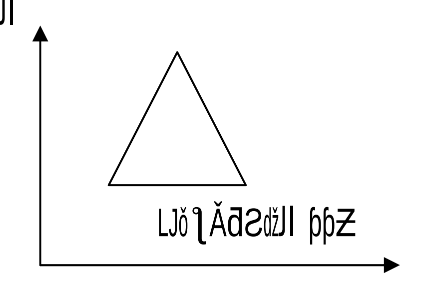
[illegible]

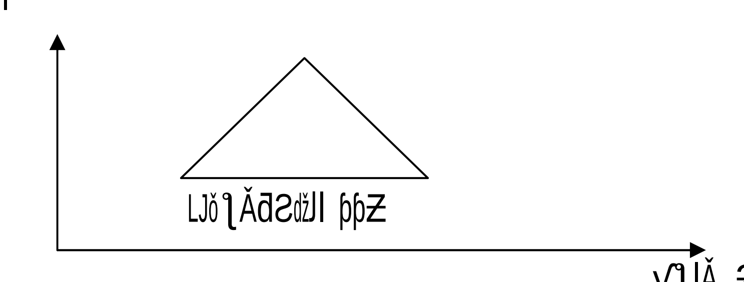
[illegible] الإشراف و التوازن التنظيمي :

[illegible] [1] [illegible] [2] [illegible] [3] [illegible]

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢٩.
(2) حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٢.
(3) حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، ص ١٣١، ١٣٢.

الشكل رقم(ČČ): ƶlƨTŰl ƾǤƱǉ





شكل من تصميم الباحث

- ƳĂǉǩ ýǤdžƵŰl ǇǨǉ ǤǋþƌǒƨdžŊl ƩĂ ĂþƞǍ ăǑƪƨǍ ǤdžǐǂƼ ǄǧǒlǂǨ ǆþlƨ ǆǖǐƱǨ ƾǤƱǉ ǫTƨlƵ ƾǒư.
- ǆlƨþ ƩǒǓƨŊl Ă ăǒŊǉǡ Ă ăǒƨlþŰl Ă ăǒǂĂǐ˥Ŋl ĂþƨǨǋ ǏǐƵ ǤǦǨǂŰl ÿ˥ǚǨǋ ǋǋ ǊǙǔƨθ ǆǤǒǤ˥Ŋl ăǋǐǍǈǉǆ Ă ǋǉǆǊ ăǋǤǦŊl ǏǐǇ ƾǤƱǉ ǫTƨlƵ Ăl˥ÿ.
- ǆlƨþ ǇǒǓƨŰl ǇǒǓĂƌƨdžŊl Ă ǆǋǤǋǉǤǋǆǋǉ ƨǔƌǨ ǏǐƵ ǋǋǊ ƾǤƱǉ ƶlƨTŰl.
- ăǋƨþ ǄǤǋƼŰl ǆǤǋǤdžǂŊl ǇǒǂĂǋ ǆlþǊĂŊl ăǉǈǒǋǇǐ Ă þǋǉ ǆǤǋƵǡǂŊl ǆǐǐǉǂǐǂ ǆǤǋƨǐǂǐǐ˥l ƾǤǙƱǉ ƾǒưƋ ǇǋǊ ƶlƨTŰl.
- ǤǋǂǋǊ ǋǋǈǉ ăǋǉǌĂǩ ư ăƱǐ˥ŊǊ ǤǋǂǊǤǋǆ ǆǊǤǤǋǂǋǊ ăǋǤǦŊl ƾǤƱǊǉ ƵlƨTǫ Ăl˥ÿ.
- ƨǤǒl ǋǋǊ ǇǒǓƨŰl ǆǊǊ ǤǋǂǋǊ ƨǒǉǡŊl ǏǐƵ ǆǈǉǈǋǉǈǈǊ ǆǋǈǓǈǉ ƾǤƱǉ ƾǒư ǋǐǂǐƵlƨTǊ.
- ƵǋǂǋǇǊǂǋǊ ǋǊǉǊǊǂǂǋǇǊǊǊ ǆǋǆǤǍǆǆǉǋ Ă ǆǍǎƨǇǋǊ Ă lǂǂǋǂǤ ƨǆǉǈǊ ƾǤƱǉ ƵlƨTŰl.
- ǋǋǊǊǊǊǆ ƨǆǈǉǊǈǋ ƨǈǆǊǉǋǍǇǂǈǋǊǈ ƵǂǊǈǋƵǆǋǇǋǊ ǏǐƵ ÿǋ˥Ăǩ ƾǤƱǉ ƶlƨTŰl.
- þǒlƨǩ ǋǋǊ ăǋǐǊǊǍǆǊǉ Ă þþƵ ǇǒǓƨǊǊǈƵǆ ǈǉǇ ÿǋǉǒ ǏǐƵ ǋǒƨǋǊ ǇǋǊ ƾǤƱǉ ƶlƨTŰl Ă ǋǊǉ ǒǋǊ ƒ þþƵ ǆǤǒĂǋ˥ǂǋǊ ăǋǊǊǋǉǆǋǊ ǆ5 ǋǈǊǋ ǊǋǊǊǋǊ.

[illegible]

الشكل رقم(Čč): شكل الهيكل التنظيمي بناء على العلاقة بين نطاق الإشراف والمستويات التنظيمية

نطاق إشراف ضيق

١
٢
٣
٤
٥

٥ مستويات

عدد المستويات التنظيمية

نطاق إشراف واسع

هيكل تنظيمي طويل (مدبب)

هيكل تنظيمي منبسط (مسطح)

شكل من تصميم الباحث

[illegible] les coûts caches [illegible]

č - التنسيق كضرورة تنظيمية :

[illegible]

[illegible] = [illegible] + [illegible]
[illegible] = [illegible] + [illegible]

[illegible]

[illegible] MINTZBERG[1] [illegible]

Č - التسوية المشتركة L'ajustement mutuel :

[illegible]

č - الإشراف المباشر La supervision directe :

[illegible]

Ď - نمطية العمل : La standardisation du travail :

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]

(1) MITZBERG.H le management, ed organisation, Paris 1990 P ٢٠٠

- [illegible]
- [illegible]

[illegible] Mooney[1] [illegible]

[illegible] - استراتيجيا[illegible] التنسي[illegible] و محدداتها[2]:

[illegible] Galbraith [illegible]

[illegible]

ا) **الوسائل الإدارية الرئيسية** : [illegible]

- **السياسا[illegible]** : [illegible]
- **الإجرا[illegible]** : [illegible]
- **التخطيط** : [illegible]

(١) حسين محمود حزيم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢١

(٢) حسين محمود حزيم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣١، ٢٣٢

- **الأهـداف** : [illegible]

ب) زيادة إمكانية التنسيق :

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

ﺃ) تقليل إمكانية التنسيق:

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]

II.č أشكال الهياكل التنظيمية و رسم الخرائط التنظيمية:

[illegible]

II.č.Č أشكال الهياكل التنظيمية بناءlb على Ă معيار السلطة

: LJöökŬI LJöJIƋƪJI LJƵ [1]ăhĠɳŰI äödžNjD ĠLjJ ƧnjƱk ŎdžöƱLjkJI ý‡ƬJI þöþݣk Ŏ5 äƱ̈ƪJI ƧĠöƶdž þĠdžkƵĠh

- ‡ö Ƶ LJkö ƪkö LJƵJI ýdž Ƶ þ Ă ‡ö Ƶ LjưLJdž LJkLjƪöƻ JIưƧĂŤ þ ĭ IȐNjĂ Ġdž öƶhùƧ ƵöjnjùĠ LJĠùɅݣĠhJI

LAWRENCE & LORSCH ǀǂJI ƴnjöɸ‡ý JILjƱöŽdžŎ ǍNj "ƨöĠdžkJI" Ă "ýdžĠ‡kJIĂ" ݣƪùƔ ǍNjùȐI

: LJöŏƪĠƪD LJöɳȐĂdžLj Ŏ5 ĠNjƧ ݣحص LJ‡džö ŎkJI Ă ÜäöJĠkJI YIĂLjŰI ĠLjJ ƧnjƱk ƧĠöƶdžJI

١) **النموذ‡ الميكانيكي في تصميم الهياكل التنظيمية:** ݣö ‡ Ƨ‡Ƨ ƘĠƱ̈ùƪJI Ă ƊĠùnjdžJI ĬùƵ̈ ƘƧ‡Ƨ ł öݣ

IȐNj LJdžưĂ ÜƵIƧƬŰI ŤĠƱLj Ă ƧdžŰI IþݣĂ ƊþhƊ Ă þƑĠƶJI Ă äƙ‡kJĠh ƊĠdžkNjŬI Ă ŎäöƱĂJI ɯƧþkJIĂ

: [2]äöJĠkJI ýĠ‡ƬŰI þɳLj ɯȐĂdžLjJI

(Ɗالهيكلالتنظيميالتنفيذي: ĂöƵƶh ƧdžJI ƊþƥD ĂƊhƪƱ DLjĂIY ŎƱöŤkJI ĂƱ̈ŤƵ ƵöJ ƊƵùJŬ ݣöĠLjùĠ ‡ŭƪùä

äƱPJI ĂD äƙ‡öŏnjJI .äöƪƊƧJI LJö‡Ă LJdž ƵƥŰĠƘ ƧƪöƱ ƧhƱ LJöh ĂƱƑĠƶĠh LJdžƪùĂƘƘ ƘĠƱĠƵ ƵƥƬŰIƴöäùĠ

Ŏ5 ƠƙصĂ .ýصݣkdžĂ ƧƬĠhdž ý‡Ƭh ƊIkþƵĠþ ĬJƹ ƊƱöƱLjkJI ĬƵ̈D LJdž ĠöƪƊƧ äƱ̈ƪJI IIƧݣkkĂ ÜäƙkƤƊdžJI

:ŎJĠkJI ýĂþɳJI Ŏ5 äƙ‡önjJI ljȐNj ǀĂöƵĂ ĠöIƨdž ýǃdžkkĂ ÜƊƶɳݣJI äƱƪĂkdžJI IƧöƺصJI ƘĠƪƪƋdžJI

الجدول رقم(Čď) : مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي التنفيذي

العيوب	المزايا
- ƃĠdžNjǀ ƊþhƊdž ƤPkJI صf ĂJIالفصول LJöh ƨĂƱĠƵ ƊƊöƧIþƬŰI Ă äöLjJIفال	- äƱĠƪhJI Ă ǾĂưĂJI
- ŊöɅdž الفɻƧ ŎƪöƑƧJI ĠƪƧĂƘƘ ƊƤƘƘ ƊĠƵĂƘ ƧƱ ƊĠƪƶ (ƊþĠƵ) ĠƵƬŰI (ĆĠƵƬŰI)	- ƊþݣĂdž ƊöĂƋƪdžJI
- LJdž صǀƵ ĠɳöƯ ƊƧ5 ĠöĠƵ ƊƧhƗƧIƊƊ ƴƪIĂ	- ƘIƧIƧJI ȐĠPkI Ŏ5 äƵƧƪJI
- ƊöǀƵƘ ƊöƵĠƪƵ Ă ŤöƪLjƘƚJI LJöh ƊƧhƧƬŰI ƊƊöƧƊƤdžJI	- ƊĠɳƘI äƱ̈ƪJI LJdž ýĠƹƪŰI Ĭƶƥ ĬƵ̈Ű

المصدر : LJdž ƥƵþƊ ƊĠƧݣ ł

---

[1]HARLE.E, Comment adopter l'entreprise à l'ésolution des marches, DUNOD, Paris 1988, P 107

[2] محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص١٧٥.

الشكل رقم([illegible]): الهيكل التنظيمي التنفيذي

المصدر: [illegible]

[illegible]) **الهيكل التنظيمي الوظيفي**: [illegible] F.TAYLOR [illegible]

[illegible] [1] [illegible]

الجدول رقم([illegible]) : [illegible]

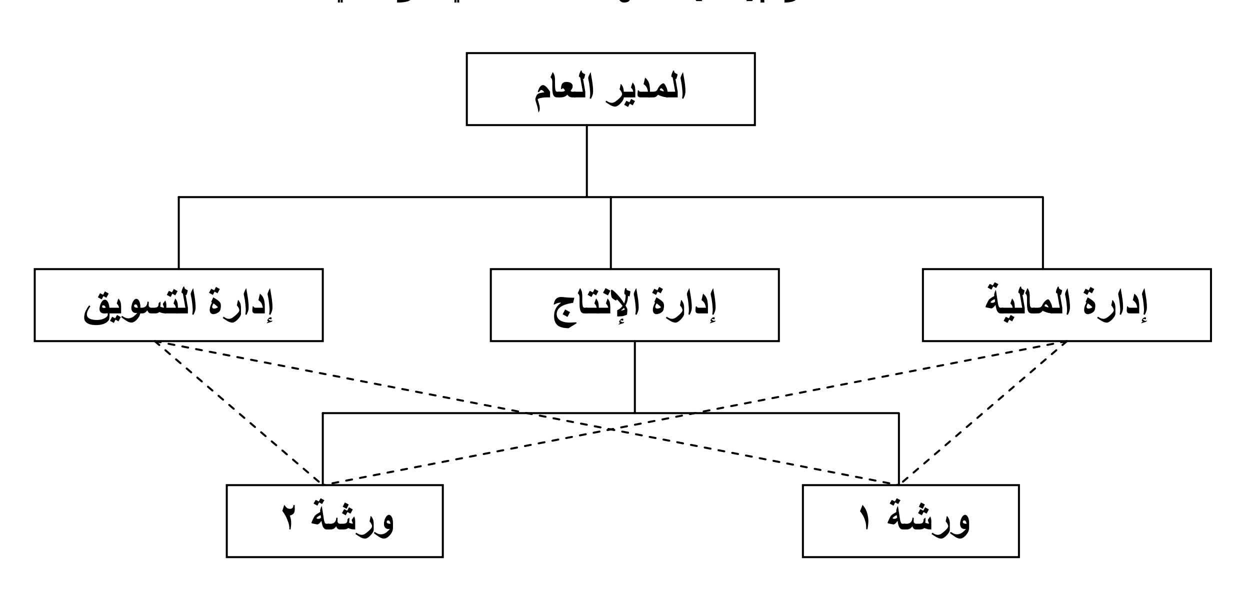
العيوب	المزايا
- [illegible]	- [illegible]
- [illegible]	- [illegible]
- [illegible]	- [illegible]

المصدر: من إعداد الباحث

[illegible]

[1] مهدي حسن زويلف، الإدارة، نظريات و مبادئ، دار الفكر، عمان، ٢٠٠١، ص١٠٥.

الشكل رقم : الهيكل التنظيمي الوظيفي



-------------- ǑǻǒUǍ äƱǐʅ ƱP

ɫ) الهيكلة الخطية الاستشارية : Line – Staff Structure

ǔǠǅǒ ǇǼ ʅǀǈǚ ǇǿǛ ǆǚǾǼǻǛǾǠ ǊǓǭ ǆǓǈǀǻ ǇǩǔǼǓ ǆǒǿǌǓǾǼǛǸǓ ǊǙǛǧǓǋǚ ǆǻǞǄʅǻǓ ǆƱǐʅǎ ǇǼǓǀǻǓ ǊǔǎǧǄǛ

ǆǓǈǀǻǓ ǆǒǿǌǓǾǼǛǸǓ ǊǓǭǇǼǗ ǆǓǈǀǻǓ ǆǒǿǌǓǾǼǛǸǓ ǊǙǛǧǓǋǚ ǆǻǞǄʅǻǓ ǇǼǓ ƒ ǋǀǀ . ɫ ǒǀǻ ǇǼǓǀǻǓ ∑ǒǼǾ ǆƱǐʅǻǓ ǆǒǿǌǓǾǼǛǸǓ

ǆǒǿǌǓǾǼǛǸǓ ǆƱǐʅǻǓ ǇǼǓǀǻǓ .ǔǠǇǓǋǚ ǇǼ ǑǻǒUǍ ǇǼǓ ǇǼǓǀǻǓ ǇǼ ǔǠǇǓǋǚ ǆǚǾǼǻǛǾǠ ǇǼ

.ǆǓǈǀǻǓ ǑǻǒUǍ ǇǼǓǀǻǓ ǇǼ ǆǚǾǼǻǛǾǠ ǇǼǓ ǇǼ ǇǼ.

: ǑǻǒUǍ ǇǼǓǀǻǓ ǑǻǒUǍ ǇǼ ǇǼǓǀǻǓ ǊǓǭ ǆǒǿǌǓǾǼǛǸǓ

الجدول رقم(Čđ) : ǊǓǭ Ǎ ǆǒǿǌǓǾǼǛǸǓ ǆƱǐʅǻǓ ǆǒǿǌǓǾǼǛǸǓ :

المزايا	العيوب
- يوفر للمؤسسة معلومات دقيقة في جميع مجالات التخصص تساعد على اتخاذ قرارات فعالة	- الصراع بين من يملك السلطة التنفيذية و السلطة الاستشارية
- السلطة محدودة	- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة و حتى الفصل بين المستشارين و التنفيذيين
- الاستفادة من التخصص	- صعوبة تحديد نتائج القرارات المتخذة باعتبار أن الاستشاري غير مسئول على النتائج
- زيادة خبرة و تجارب الإداريين بحكم الاحتكاك مع الاختصاصيين	

المصدر: ǇǼǓ ǔǠǓ ɫ

ǑǻǒUǍ ǇǼǓǀǻǓ ǆǒǿǌǓǾǼǛǸǓ ǆƱǐʅǻǓ ǆǒǿǌǓǾǼǛǸǓ :

الشكل رقم (ČĐ) : الهيكلة الخطية الإستشارية

المدير العام

[illegible]

مستشار قانوني

مراقبة التسيير

إدارة التسويق

إدارة الإنتاج

إدارة المالية

المصدر: من تصميم الباحث [illegible]

č- النموذ‡ العضوي في تصميم الهيكل التنظيمي :

[illegible]

أ- المصفوفة التنظيمية (أو الهيكلة المتعددة الأبعاد):

[illegible] [1] [illegible]

(1) PROBEST.Z.B et autres, organisation & management, éd organisation 1997, P52.

الجدول رقم([illegible]) : مزايا و عيوب المصفوفة التنظيمية

المزايا	العيوب
- [illegible]	- [illegible]
- [illegible]	- [illegible]
- [illegible]	- [illegible]
- [illegible]	- [illegible]
- [illegible]	- [illegible]

المصدر: من إعداد الباحث

[illegible] :

الشكل رقم([illegible]) : المصفوفة التنظيمية

الإدارة

التسويق | الإنتاج | المالية

مشروع A

مشروع B

مشروع C

[illegible]

ب- الهيكلة باللجان:

[illegible] "[illegible]"[1] [illegible] :

[1] محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٩

الجدول رقم(Čē) : ǅǁƦƿ Ă ƔĂǒƵ ǀǚǎǃǀǂǀ ǀǁƦƿ ǀǁƦƿǀ

المزايا	العيوب
- تنمي روح المشاركة و العمل الجماعي - دراسة المشاكل المطروحة دراسة وافية. - تساعد على التنسيق بين عدة إدارات (تمثل جسر تنظيمي). - تدريب الأعضاء الذين ينتمون إليها لشغل وظائف هامة في المؤسسة. - يمكن المؤسسة من التكييف مع الظروف المتغيرة.	- البطء في حلول المشاكل المطروحة و ما ينجر عنه من تكاليف مرتفعة في الجهد و الوقت و المال. - وسيلة للتهرب من القيام بعمل معين. - وسيلة لعدم مواجهة المشكلة و اتخاذ القرارات. - صعوبة توفر الأفراد المناسبين لتشكيل اللجنة. - اللامركزية تشعر المدير أنه فقد جزءا من صلاحيته.

المصدر: ǅǁǆ ǀǂƧǂǀ ǀǁǂǀ ƚ

ƚ - الهيكل التنظيمي الشبكي : Net Work [č]

ǅǁǆǅ ǀǁǆǅ ǀǁǆǅ ... [illegible]

…ǀǁǆǅ [illegible]

. ǀǁǆǅ ǀǁǆǅ ǀǁǆǅ [illegible]

: ǀǁǆǅ ǀǁǆǅ ǀǁǆǅ [illegible]

الجدول رقم(ČĚ): مزايا و عيوب الهيكل التنظيمي الشبكي

المزايا	العيوب
-المقدرة على التعامل وسط المنافسة الدولية من خلال تحقيق مزايا تنافسية -المرونة و التحدي من خلال استغلال مختلف الفرص و القدرة على التكيف -تقليل التكاليف الثابتة لأنه يتطلب إشراف أقل	- عدم وجود رقابة مباشرة - لا تملك الإدارة العليا السيطرة المباشرة على جميع العمليات لأنها تلجأ إلى التعاقد مع مؤسسات أخرى - زيادة درجة الخطر في حالة عدم التزام المؤسسة المتعاقد معها ببنود العقد - مناخ تنظيمي لا يشجع على الولاء وإنما ارتفاع معدل دوران العمل شعور العامل بإمكانية الاستغناء عليه في أي لحظة

المصدر : ǅǁǆ ǀǂǀ ǀǁǂ ƚ

[١] فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، طبعة خامسة، ١٩٩٥، ص١٤٨.

: ăǈ‡ŏnjƖƖ ƖjŖNj ƠƲĂŏ ŎƖƓķƖ ý‡ƬƖƖĂ

الشكل رقم(ČĒ): الهيكل التنظيمي الشبكي

البحوث و الدراسات أوروبا	مركز المؤسسة الولايات المتحدة	الإنتاج الهند
التوزيع الخليج العربي		النقل كوريا

المصدر : þĂdžƨdž ƖƓdžǍ ƖǈƓŏdžƶƖ ƖƖĂǍƖƖ ŎdžŏƲƖjķƖ Ŏ5 ƘƓdžƲƖjdž ÜýƓdžƵǕƖ ƧƖþ ýƑƖĂ ÜƧƬƖjǕ Ü٢٠٠٢ f ٢٢٠

Ɪ-č-č أشكال الهياكل التنظيمية من منظور معيار تجميƲ الأنشطة :

þƖصŏ þŏþƨƘƕ ăƱƬƖjǕƖ (1) þŏþƨƘ ƊƓnjdžƖ ýƓdžƵǕƖĂ ŎƘƖ ŏƌþĭ ƖƖŏƓƊ Ɠnjƕĭ ǈƖĭ ýƖصĂƖƖ ǈƖĭ

ƵƖþNjǕƖ ƵƓdžƖƖ ăǈdždžƌƖƖ ƖdžƘŏĂ ǈƖĭ ƓNjþƓƖjƖĭ ƘƖþƨĂ ăŏƧƖþĭ ƓdžƋƜ ƧŏdžƖj ǈŏĭ ƖƬƓŭdžƖƖ ăƱƬƖjǕƖ ŎƘƖ ƖƧƬƓŭdž

. ăŏƧƓƬƘƖ ýƓdžƵǐ ƖdžƲƘƘ ƖƧƬƓŭdž ƧŏƐ ƘƓƱƓƬƖjĂ ăŏŖŏǉƖjƘ ýƓdžƵǐ ƖdžƲƘƘ

þƵŭĂ þŏþƨƘ ăƱƬƖjǕƖ ƊƘŏ ýŏdžɳƘ ănjŭƓƬƘdžƖƖ ƖŏĂ‡ƘƖ ăŏƧƖþĭ ƘƖþƨĂ ƖǈƖ .ǈ‡ƖƖ ƖǈƌƖƖ ýƖƌƖƖ ĭƧNjĂɳƖƖ

ŏƖŖ ƖĭƧŏ Ʋƌ ǋĭ ƖƖǈǈǈ ĂNj þŏþƨƘ ýƲ5Ɗ ýŭƖƖ ƴŏdžɳǈ ƖƖɳĂƊ ƱƓƬƖjƖ Ŏ5 ăŏƧƖþĭ ƘƖþƨĂ ƊŏdžƵصĂ ăǈ‡ŏnjƖƖ

. ăŭƖƓƖjdžƖƖ ĂƖŖNj ƓƖ ƨŭƘƵŏ ýdžƓƵ ƖdžƖ ýdžƖĂƵ ƖƓƖƵƖ ƖƖŏdžŏƲƖjƘƖ Ŏ5 ƨƓƖ ƖþƓǉƖƲǕƖ Ɩdž ĂNjŖƖ ǏĂƖjƘƖ

. ƖþƖƵdžƖƖ ƓnjƘŭŏ‡ƧƘĂ ƓnjƘƖƧŏƷƘdžŭ ăƑŏŭƖƖ ăŭŏɳƖĂdžƖ

: ăŏƖƓƘƖ ăŏdžŏƲƖjƘƖ ýƓ‡ƬǕƖ Ŏ5 ýƛdžƘƘ ăƱƬƖjǕƖ ƴŏdžɳƘƖ ƫƧƱ ƖþƵ þɳĂƘ ǈŏǈƵĂ

Č) الهيكلة التنظيمي الوظيفي :

ŏƵƘdž ƨƛ‡Ɗ ý‡ƓŏnjƖƖ ÜǛƓdžƵƘƖƖ ƊƖƖ ƖƖƖƌdžƖƖ ă ǈƖĭ ƘƖþƨĂ ăŏdžŏƲƖjƘ ƊkdžصصƖ Ŏ5 ƊƖþǗ

ăƖƖƌdžƖƖ ƊƖɳƨ ƔƖƨ ăŏƵƧ5 ƵƑƓƲĂ ǈƖĭ ăŏƖŏƑƧƖƖ ăƖŏƲĂƖƖ ƊƧɳƘ ƖƊ ƖǈdžŏĂ .ƖþþƨdžƘƓŭɳƖĂĂ ƊƓnjdž

:ŎƖƓķƖ ý‡ƬƖƖ Ŏ5 ƠƲĂdž ĂNj ƓdžǈǈĂ

---

(1) محمد شاكر عصفور ،مرجع سبق ذكره ، ص ١٥٣

الشكل رقم(Čē): الهيكل التنظيمي الوظيفي

مدير عام

الإدارة ا الية	إدارة الإنتاج	إدارة ا وارد البشرية	إدارة التسويق

[illegible] :

الجدول رقم (čċ): مزايا و عيوب الهيكلة الوظيفية

[illegible]	[illegible]
- الإفراط في المركزية يعيق التنسيق في حالة التشتت الجغرافي أو التنوع في المنتجات . - نتيجة لاعتماد مبدأ التخصص يمكن أن يواجه ندرة المهارات المتخصصة لشغل الوظائف الإدارية العليا	- الاستفادة من مبدأ التخصص . - زيادة كفاءة الأداء وتحسين التنسيق بين الأنشطة المختلفة . - يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة لوضوحها .

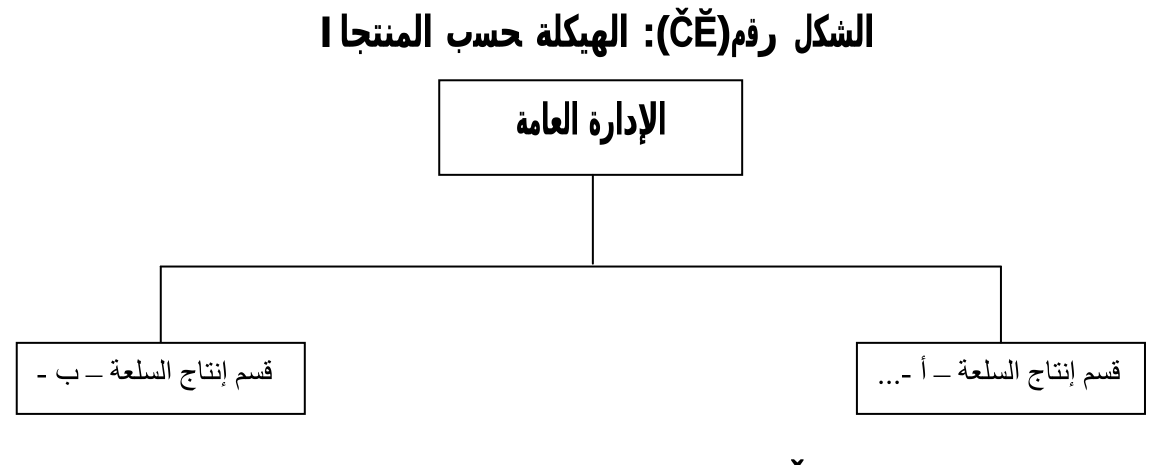
المصدر: [illegible]

[illegible]

(č) الهيكل التنظيمي حسب المنتجا ا :

[illegible]

الشكل رقم([illegible]): الهيكلة حسب المنتجا ا



الجدول رقم ([illegible]):مزايا و عيوب الهيكلة حسب المنتجا ا

[illegible]	[illegible]
- [illegible] - [illegible] - [illegible] - [illegible] - [illegible] - [illegible] - [illegible] - [illegible]	- [illegible] - [illegible] - [illegible] - [illegible] - [illegible] - [illegible]

المصدر : Probest.J.B Opci p 57

([illegible]) - الهيكل التنظيمي حسب المناط[illegible] الج[illegible]رافية :

[illegible]

الشكل رقم(čč):الهيكلة حسب المناط5 الج؟رافية .

المصدر : LJdž Ďžoďžلصk ΙΙGhال ᵻ .

ƧŏTLjĂ LJdž ýǘP IŖŊ ýĂþŋJI :ǰJ Ĭ GŏlƨdžǸ ĂǒŽĂ Ɣ ljŖŊ IJŋŏǂǐǰa .

الجدول رقم(čč): مزايا و عيوب الهيكلة حسب المناط5 الج؟رافية

العيوب	المزايا
- صعوبة التنسيق من المناطق المختلفة. - التناقض بين الأهداف العامة للمؤسسة و الأهداف الخاصة على مستوى المناطق خاصة في حالة الإساءة لاستخدام الصلاحيات .	- السرعة في اتخاذ القرارات في المنطقة (اللامركزية في التنظيم). - سهولة التنسيق بين العمليات في المنطقة الواحدة . - الاستقلالية في الإدارة بين المناطق . - إمكانية الاستفادة من مزايا تؤثر بشكل إيجابي على التكلفة (مواد أولية يد عاملة). - فهم جيد لاحتياجات المنطقة وتحديدها . - التحفيز من خلال النتائج.

المصدر: LJdž Ďžoďžلصk ΙΙGhال ᵻ

(٤) الهيكل التنظيمي حسب الزبائن : (č)

ĎžǩǐIk ĎžŏǐIk ǕǕLjƬǮĂ ǦĮ5 ǐŋǓdžǮ ƧǐǓǏƨǐJI .LJFGhƨJ ŏǩdžGΤ ǏΤ ǦǑلصة ýǐ ǐǏdžǐǐLJ ǕǕƊƧŋǰǐƧǐI ǑǏIJĂ

ĎžĂĪk ýŏƨĂkh ǤŋjkǤŋkǐjdž LJFGhƨJ ǗLJŏljŏGhkdž LJdž ᵻŏح ǕIĂŖǕ ƸIþǤŽĂ ǨIƧTJI ƧIƧǂkĂ ǨIƧTJI ǐŋحĂ

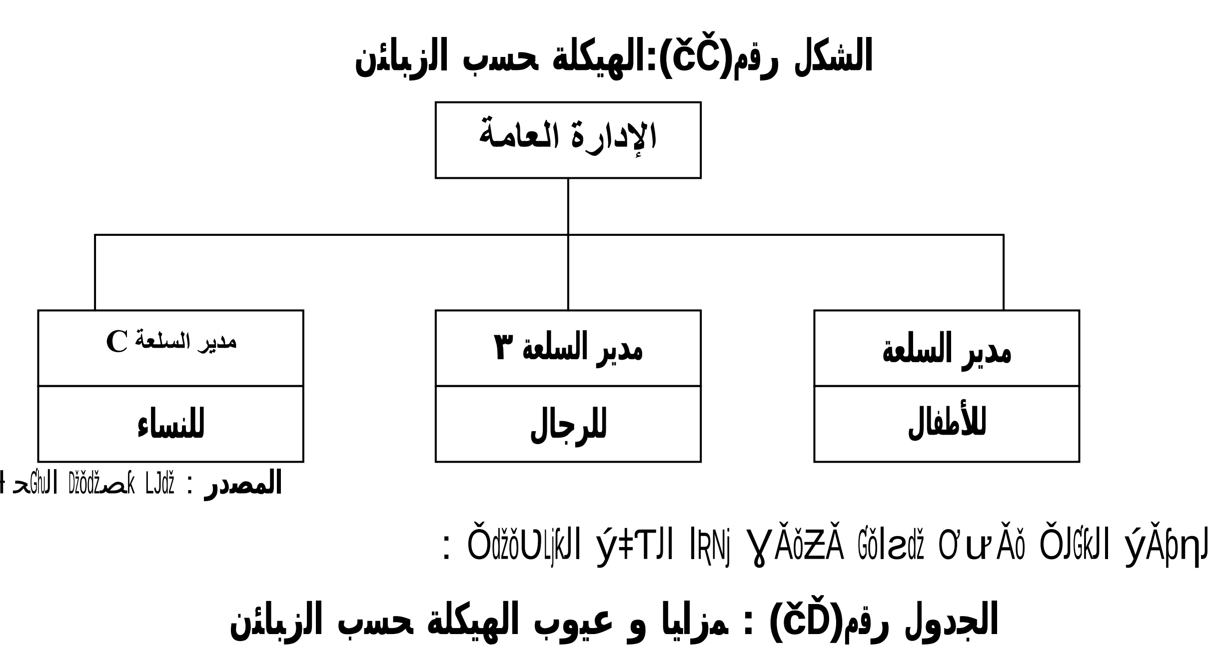
ǨIƧTJI. LJǂdžŏ5 ǕǐǐƋdžǐǐ LJǐ ǐǤǐŽkk ýdžǤŽkk ǐdž ƧǤŋk ǐǐdžŋ Ǡ ǕFƨŋk Ǡ ǐjkǐǐŏǂǐ LJŏŏþǤŽ Ǥdžǂ LJǂdžŏ

.ǨǤǐǐljJIĂ ýǤŋƧJIĂ ýǤăƱǗJ Σ ħǚdž ýǒh

ýǂTJIĂ ǑJǤkJI ǑǐĂ ǑǐƲ ljŖŊ IJŋŏǂǐǰa :

(1) فريد فهمي زيارة ،إدارة الأعمال ،الأصول والمبادئ –مطبعة الشعب الأردن ، ٢٠٠٠ ، ص ١٧٤.

الشكل رقم(čČ):الهيكلة حسب الزبائن



المصدر : [illegible]

[illegible] :

الجدول رقم(čĎ) : مزايا و عيوب الهيكلة حسب الزبائن

المزايا	العيوب
[illegible]	[illegible]

المصدر : [illegible]

(Đ) الهيكل التنظيمي حسب مراحل العمل:

[illegible] :

الشكل رقم([illegible]): الهيكلة حسب مراحل العمل "[illegible]سسة النسي[illegible]"

الإدارة العامة

فسم الغزل | فسم النسيج | فسم الصياغة | فسم التعبئة و التغليف

المصدر: [illegible]

[illegible]:

الجدول رقم([illegible]): مزايا و عيوب الهيكلة حسب مراحل العمر

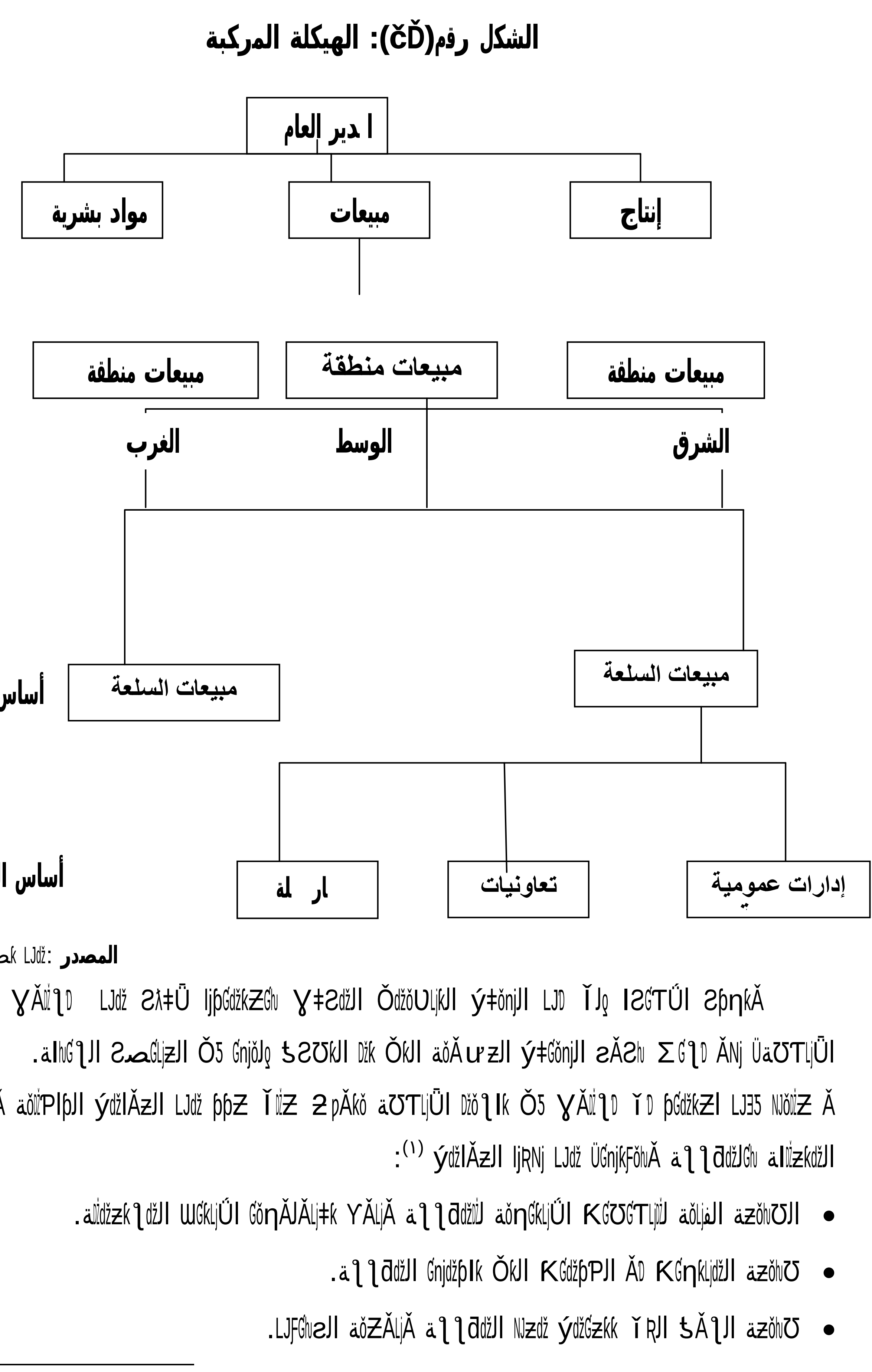
المزايا	العيوب
- [illegible]	- [illegible].
- [illegible].	- [illegible].
- [illegible].	- [illegible].

من إعداد : [illegible]

([illegible]) الهيكل التنظيمي المركب:

[illegible]

الشكل رقم(čĎ): الهيكلة المركبة



المصدر: LJdž DždžﺼǨ ǂﺤGhJl

Dždž ƪ Ik Õ5 ƔĂǈ ƪ LJdž ƧλǂŬ ljþGdžkƵGh ƔǂƧdžJl ÕdžǒƱLjkJl ýǂǒnjJl LJD ĬJǫ lƧGƬŰl ƧþηkĂ
ÜäƱƬLjŪl ĂNj ƩGƪ ƧĂƧh ýǂGǒnjJl äǒĂưƶl ÕkJl Džk ƾƧƱkJl ǫǒnjG Õ5 ƧﺼGLjƶl ƪ Ihlä.

äǒηƧGƤJlĂ äǒǈPlþJl ýdžIĂƶl LJdž þþƵ ĬǈƵ ƵpĂkǒ äƱƬLjŪl Džǒ ƪ Ik Õ5 ƔĂǈ ƪ ǐ Ď þGdžkƵl LJƎ5 NJǒǈƵ Ă
ƪdžlǈƵkdžl ä ƪ ƪ ƌdžǈGh ÜGnjkFǒhĂ LJdž ljŖNj ýdžIĂƶl [1]:

- äǕdžǒkƪ džJl ɯGkLjŪl GǒηĂJĂLjǂk ƳĂLjĂ ä ƪ ƪ ƌdžǈJ äǒηGkLjŪl ƘGƱGƬLjǈJ äǒLjǈﻔl äƵǒhƱJl.
- ä ƪ ƪ ƌdžǈJl GnjdžþIk ÕkJl ƘGdžþPJl ĂD ƘGηkLjdžJl äƵǒhƱ.
- LJFGhƧJl äǒƵĂLjĂ ä ƪ ƪ ƌdžǈJl NJƵdž ýdžGƵkk Ĭ ŖJl ƾĂ ƪ Jl äƵǒhƱ.

---

(1) رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٠٩.

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

(Ē) أسس اختيار الشكل التنظيمي الملائم:

[illegible] :[1]

أ- **تحليل الأنشطة:** [illegible]

ب- **تحليل القرارات:** [illegible]

ج- **تحليل العلاقات:** [illegible]

د- **تحليل البيئة:** [illegible]

Π-č-Ď أهمية وأشكال الخريطة التنظيمية :

[illegible] Organigramme [illegible]

---

[1] فؤاد الشيخ سالم، و أخرون، مرجع سبق ذكره، ص١٥٨،١٥٩.

(Č) التعريف ومسؤولية التصميم :

[illegible] .[1] [illegible] .[2]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

[illegible] :

[1] محمد شاكر العصفور، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٩.
[2] محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، دار الميسرة، عمان، ٢٠٠٠، ص ١٠٣.

- **الخرائط الرئيسية:** [illegible]

- **الخرائط التكميلية أو المساعدة:** [illegible]

[illegible]

[illegible] :[1]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

أشكال الخرائط التنظيمية (2):

[illegible] :

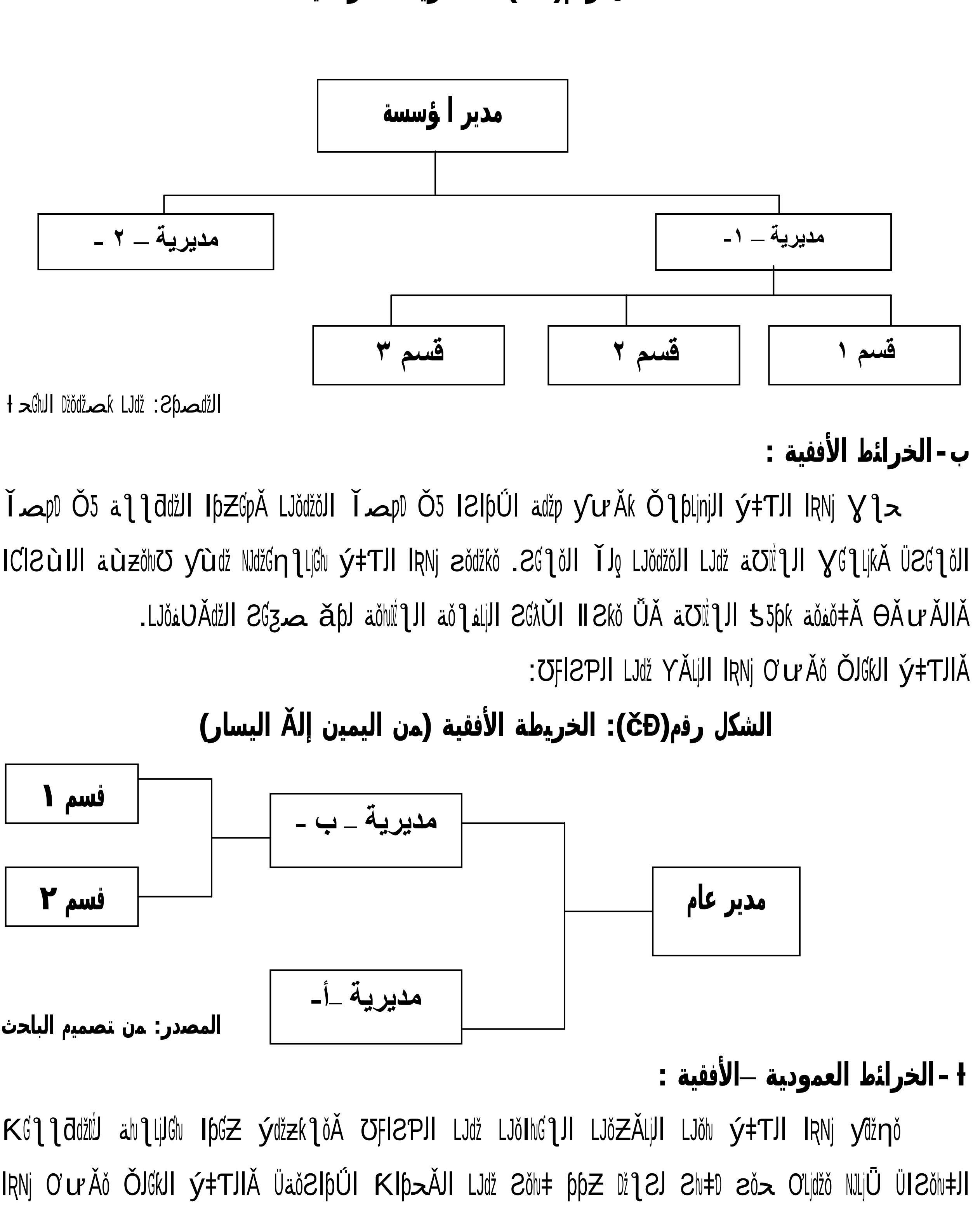
- **الخرائط الرأسية أو الكلاسيكية :** [illegible]

---

[1] مهدي حسين زويلف، مرجع سبق ذكره، ص ١١٤.

(2) فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٤.

الشكل رقم(čď) : الخريطة الرأسية



ǁǁ ƂƬǁǁ ƱƨǁǁƮƫ ǆǁǁǅ :ƽǁǁƾǐǁǁǄ

المصدر: من تصميم الباحث

ب-الخرائط الأفقية :

ƹƾƷ Ǎƅ ƨǁǁǘǁǁƷƐǁǁƔ ƭƢǁǁƘƫ ǅǁǁǄƢǁǁǔǁǁƫ ƹƾƷ Ǎƅ ƾǁǁƥƢǁǁƼƫ ƨǁǁǐǁǁǓ Ƣǁǁƿ ǁǁǘǁǁƻ ǁǁƬƔ ǁǁƽ

ƫƾǁǁƧ ƨǁǁƫǁǁƬƮƫ Ƣǁǁƫ ƶǁǁǁǁǁǁǁ ǁǁƬƔ ǁǁƽ ƾǁǁƾƨǁǁƫ ƻǁǁǁǁǁǁ ǆǁǁǁǁƫ ǆǁǁǅ ƨǁǁǘƫ ǁǁƾǁǁƾƨ ƾǁǁǁǁǁǁ

.ǆǁǁǁǁǁǁƫ ƾǁǁǁǁǁǁ ǁǁƫ ƨǁǁǁǁǁǁ ǁǁƫ ƨǁǁǁǁǁǁ ƾǁǁǁǁƫ ƨǁǁƫ ƨǁǁǁǁǁǁ ǁǁƳ ǁǁǁǁǁǁ ǁǁǁǁǁǁ

:ƮǁǁƾǁǁƫƢǁǁƫ ǆǁǁǅ ƞǁǁǁǁƫ ǁǁƬƔ ǁǁƓ ǁǁǁǁǁǁ ǁǁƬƔƢǁǁƫƢǁǁƓ

الشكل رقم(čĐ): الخريطة الأفقية (من اليمين إلى اليسار)

المصدر: من تصميم الباحث

ǂ-الخرائط العمودية –الأفقية :

Ƹǁǁƾǁǁǘǁǁƫ ƨǁǁǁǁǁǁ ǁǁǁǁƫ ǁǁǁǁǁǁǁ ƮǁǁƾǁǁƫƢǁǁƫ ǆǁǁǅ ǆǁǁǁǁǁǁƫ ǆǁǁǁǁƫ ǆǁǁǁǁ ǁǁƬƔ ǁǁƽ ǁǁǁǁǁǁ

ǁǁƽ ǁǁǁǁǁǁ ǁǁƬƔ ǁǁƬƔƢǁǁƫ ǁǁǁǁƫ ǆǁǁǅ ǁǁǁǁ ǁǁǁǁ ǁǁǁǁ ǁǁǁǁ ǁǁǁǁ ǁǁǁǁ ǁǁǁǁ ǁǁǁǁƫ

:ƞǁǁǁǁƫ

الشكل رقم(čđ): الخريطة العمودية – الأفقية

مدير عام

مديرية ١

مديرية ٢

مديرية ٣

فسم أ

فسم ب

فسم ج

قسم A

قسم B

قسم C

د-الخرائط الدائرية :

[illegible]

[illegible]

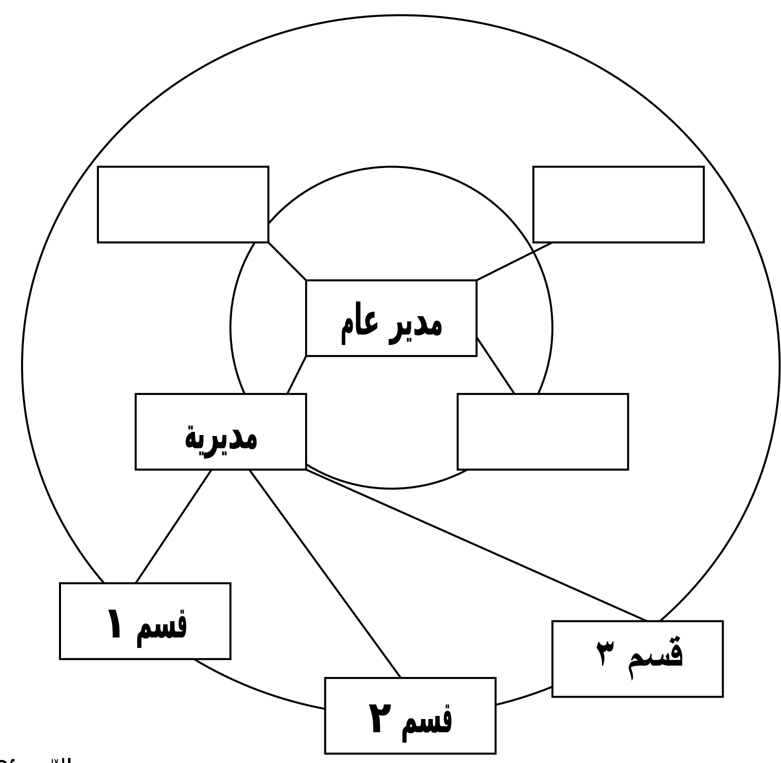
[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

الشكل رقم(ČĒ): الخريطة الدائرية



[illegible]

(Ď)الدليل التنظيمي:

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] :(٢)

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

(١) محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سابق ذكره ، ص ١٠٦.

(٢) فؤاد الشيخ سالم ،وآخرون ،مرجع سبق ذكره ، ص ١٦٥.

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

II. Ď. أبعاد الهيكل التنظيمي:

[illegible]

II.Ď.Č. التعقيد: Complexity:

[illegible]

[illegible] [1] [illegible]

ب. التمايز الأفقي: Horizontal differentiation:

[illegible]

- [illegible]
- [illegible] (٢)

[illegible] Hage [illegible]

[illegible] Haas [illegible] Haal [illegible]

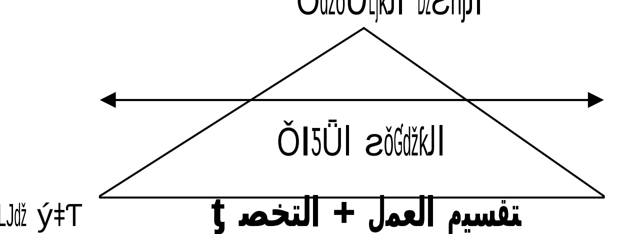
[illegible]

- [illegible]
- [illegible]

[illegible] :

[1] ريتشارد هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص١٢٧.
[2] نفس المرجع السابق، ص ١٢٨.

الشكل رقم(čē): التمايز الأفقي



č. التمايز العمودي (الرأسي): VERTICAL DIFFERENTIATION:

ǊǗǇdžǅ) ƨǒǤǗdžǨǇ ǃǇǃƨǒ ǑǇƶǒ Ǘýǂǒnjǃ ƾdžƵ Ǎǅ ýǂǒnjǃ ǐ ǃǍdžƶǇ ǃƶǃǤǃ Ǘ[1]ƨǒǤdžǨǇ ǇƦnjǃ ǃﺼǇǇ
ǟǒƧǇǃǕǇ ƘǤǒǍǨǃdžǇ ǃǃƵ ƘǃǇƨ Ǥdžǃǂ ƦǫǗǟǃǃƋdžǇ Ǒ5 ǟǒƧǇǃǕǇ ƘǤǒǍǨǃdžǇ ǃǃƵ ǇǃǤǒƨǃ (ǃǒǇƶǨǇ ǟƞƧǃ
Ƶ ǗǃǨƤdž ƧǃƵ ýǇǨǇ ǑǨǇ ƘǤdžǍǃƶdžǇ ǟǃǃ ǏǃƵ ǑǃǃǃǇ ƧǒǃǨǇ ǤnjǇ ǇǤǂ Ǥdžǃǂ ǊǨǃƵǤǃǍ ǅǒƲǇǇǇ ǟdžǃ Ǉǒǃ
ǤǒǇǃǗǃ ƘǤǒǍǨǃdžǇ Ǒ5 ǟǒƦǒǃǇǨǇ ýǤdžƵǕǇ ǟƶǃǤǨdžǍ ƾǒǃǇǨǇ ýǤƞdž Ǒ5 ƘǤǃǍƶﺼ ǤǊƧǒǤǃǨ Ǎ ƘǤǊǤƞǨǕǇ
.ǑdžǒƲǇǇǇ ýǂǒnjǃ ǇǇdž.

ƧǤǗǃǨƵǇ Ǉǂdžǒǃǂǒﺤǃǐ ǃǍdžƶǇ ƨǒǤdžǨǇ ǇǇƵ ǕǇǨǃdž Σǒǃ ǑǇ5ǕǇ ƨǒǤdžǨǇ ǇǇǃ ǇƧǤƬǕǇ ƧǃƞǨ Ǥdžǂ
ƘǃǇǃƨǇ ýdžƶǇ ǅǒǃǇǨǍ ƒ ﺼƤǨǇ ǟƞƧǃ ƘǃǇƨ Ǥdžǃǂ Ʀǫ Ǘǐ ǃǍdžƶǇ ƨǒǤdžǨǃ ǟƞǒǨǇ ǍǊ ǑǇ5ǕǇ ƨǒǤdžǨǇ ǇǇǃ
ƵǇƧǗƬǕǇ ƾǤǗƲǇ Ǒ5 ýƛdžǨǒ ƧƤƈ Ƨǒƺǃdžǃ ǐ ǃǍdžƶǇ ƨǒǤdžǨǇ ǃǃﺤǨǒ ǇǇƦǂ ǗýǤdžƵǕǇ ƾǒǃǇǨ ǏǇǫ ǟƞǤǇﺤ
ǐƦǗǇǇǍ (ǟǗǒǇǤƶǃ ǅnjǒǃƵ ƵǇƧƬǕǇ Σǒƒƨǃ ǇǂdžǒǃǐƦǇ ýǤdžƶǇ ǃǃƵ) ǊǃǑǇƶǇ Ǎ span of control
(ǟǗǃǃǃdž)ǍǅǟǃǒǍƱ ǟǒǃǂǒǊǃ ǍǅǟǒƧǇǃǕǇ ƘǤǒǍǨǃdžǇ ǇǇdž ýǒǃǃ ǃǃƵ (ǟﺤƱǃdž) ǟǃǂǒnjǃǇ ǟƶǒǃƱ ǃǃﺤǒ ǇƧǍǃǃ
Ǥdžǃǂ ǟǃǒǍƱ ǟǃǂǒnjǃǇ ƘǇǤǂ Ǥdžǃǂ Ƨǒƺﺼ ƵǇƧƬǕǇ ƾǤƱǇ ǇǇǤǂ Ǥdžǃǂ) ǗǟǒƧǇǃǕǇ ƘǤǒǍǨǃdžǇ ǇǇdž ƧǃǂƊ ǃǃƵ
.ǇǇǇƦ ƠƜǍǒ ǑǇǤǨǇ ýǂƬǇǇǍ . ǐ ǃǍdžƶǇ ƨǒǤdžǨǇ ǟƞƧǃ ƘǃǇƨ.

الشكل رقم(čĔ): التمايز العمودي

ýdžƶǇ ǅǒǃǇǨ + ƒ ﺼƤǨǇ

العر ƒ	تمايز أفقي	ǟǒƧǇǃǕǇ ƘǤǒǍǨǃdžǇ ǃǃƵ
	تمايز عمودي	+
ǂ ـﻬǤǃǇ ǅǒdžﺼǨ ǇǇdž ýǂT		الطول ƵǇƧƬǕǇ ƾǤƱǇ

Ď. التشتت الجغرافي :

(1): مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة - الهيكل والتصميم- دار وائل للنشر، ٢٠٠٠ ، ص٦٣.

[illegible] [1]

[illegible]

[illegible] Haas Ă Haal [illegible] [2]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

د. تفاعل عناصر التعقيد:

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

---

(1) مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره ص ٦٤.

(2) ريتشارد هال، تر سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٣

[illegible]

II.Ď.č الرسمية والنمطية:

[illegible]

[illegible]

Č. التعرف والعثقة بالتصميم:

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

[illegible]

(1), KALIKA.M , STRUCTURS D'ENTREPRISE et ECONOMICA, paris1983, page 352.
(2) opcit , 353

[illegible][1]

[illegible][2]

[illegible]

ج. مقاييس الرسمية والنمطية:

[illegible] HAGE[3] [illegible]

[illegible]

[1] Harlé, opcit, p113.

[2] Eraly.A, la structuration de l'entreprise, ed l'université de Bruxelles 1988 -p51

[3] ريتشارد هال ترجمة سعيد بن حمد الحاجري، مرجع سبق ذكره، ص١٥٢.

[illegible]

Ď. عڤقة الرسمية والنمطية ببع f الخصائ ţ التنظيمية الأخرى:

[illegible]

[illegible]

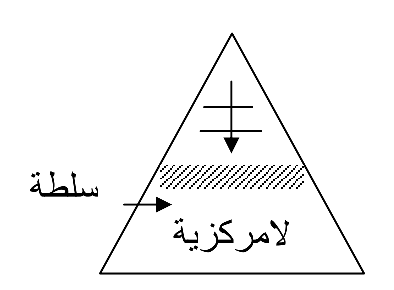
[illegible]

[illegible]

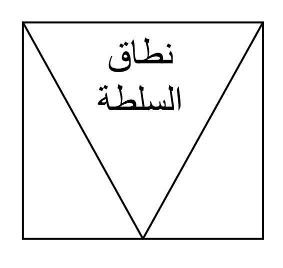
II.Ď.Ď. المركزية واللامركزية:

ǴùdžǈöǶ ÜÕùdžöƲǈķǇ ǇƧùǌǇ ădžp Õ5 ƘǇƧǇƧǇǇ ǋǴPķǴǶ ةصǴPǇ ăƱǐǃǇ ƨöǂƧķ ăöƨǂƧdžǇ Õǈƶķ .ƘǇƧǇƧùǇǇ ǋǴPķǇ Õ5 ƴǃǍǄ ăǂƧǴTdžǍ ÕdžöƲǈķǇ ǇƧǌǇ ǇþƶǴp ǏǇǫ ăƱǐǃǇ Ʋ'öǍǈķ Õǈƶķ5 ăöƨǂƧdžǕǇ ýǂTǇ ýǕP ǇǇdž ǇǂdžöǍ .ăöƨǂƧdžǕǇǍ ăöƨǂƧdžǇ ƻöǶƱķ ǎþdžǶ ÕdžöƲǈķǇ ýǂöǌǇ ǇöƵdžصķ ƧǼǇķö ǊöǐƶǍ .ăöƨǂƧdžǕǇǍ ăöƨǂƧdžǇ ǇǇöǶ ăpǕƶǇ ăƶöǶƱ þöþحķ ÕǇǴķǇ

الشكل رقم(Ďč): العلاقة بين المركزية واللامركزية

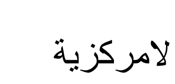


سلطة
مركزية





مركزية



المصدر: ǇǇdž ǇöǇdžصķ ǇǴǇح Ɨ

Č- تعريف المركزية واللامركزية وخصائصها:

ăùǃǃƌdžǐǇ ÕdžöƲǈķǇ ýǂöǌǇ Õ5 ăƱǐǃǇ ƨöǂƧķ ăηƧþ ǎþdž ǴǌǈǷ ǏǐƵ ăöƨǂƧdžǇ ƵöƧƶķ ǇǂdžöƵǇƧùTǕǇ ăƱǐǃǇ ǇþöǶ ǇǍǂķ ǇǇdž ǇƧþp ǇǂحǶ ǇηالحǇ ǇƧöȝالصǇ ƘǴǃǃƌdžǇ Õ5 ǴǌǇǴdžƶķǃǇ ƳǴTö Ɨ öحǶăƱǐǃǇ ƨǂƧķ ýǂT Õ5 ǇƧöǶǂǇǇ ƘǴǃǃƌdžǐǇ ăöصǴP ǇǍǂķ ǇǇǄ ǇǂdžöǇ ǇǇǆǂ .ƱǴTǈǇ ǇǇηǍǄ ýǂǶ ăƱǴحǕǇǍăöǈöķǍƧǇ ýǴdžƶǕǇ ƘǇǫ ƘǴǃǃƌdžǇ Õ5 ăöƨǂƧdžǇ ăǃƧǴdžǐ ǇǂdžöǇǇǆǂ .ǴöǐƵǇ ăöƧǇþǕǇ ƘǴöǍķǃdžǇ Õ5.ƧǇƧǇķǃǕǴǶ ƨöǐķķ ăǅöǶ Õ5 ýǐƵ ÕķǇ ƘǴǃǃƌdžǇ ǍǄ ǴöƽǇƧȝǴǉ ǇƨǂƧdžǇ ǍǄ

[illegible][1]:

بالنسبة للمركزية:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

أما اللامركزية فتتمثل بـ:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

(1) قيس محمد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢١، ٢٢٢.

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] Dilemme [illegible]

ج. العوامل المحددة لدرجة اللامركزية[1]:

[illegible] :Koontz & Odonnel

أ. تكلفة القرار: [illegible]

ب. تماثل السياسات: [illegible]

(1) نفس المرجع السابق، ص ٢١٨.

جـ. حجم الأعمال: [illegible]

د. طبيعة الأداء: [illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

- العلاقة بين المركزية والتعقيد والرسمية[1]:

[illegible]

[illegible]

[1] مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص٧٣.

II.ď. محددات فعالية تصميم الهيكل التنظيمي:

[illegible] :[1]

١. [illegible].

٢. [illegible] - [illegible] -.

٣. [illegible] – [illegible] –.

[illegible]

[illegible] [2]P Khandwalla [illegible] [3] [illegible].

II.ď. Č الحجم:

[illegible]

Č. التعريف والقياس:

[illegible]

[1] هال ريشارد، ترجمة سعيد بن محمد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص ١٩٩.

[2] KALIKA, OPCIT, P. 211

[3] علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢، ص ٣٥.

[illegible]

[illegible] Kimberly[2] [illegible] (٤٠) [illegible]:

١. [illegible]

٢. [illegible]

٣. [illegible] ([illegible]).

٤. [illegible]

[illegible]

Č. مبررا I زيادة حجم المؤسسة أو تقليصها:

[illegible] DAFT [illegible][3]:

١. [illegible]

٢. [illegible]

٣. [illegible]

(١) نفس المرجع السابق، ص ١٠٥.

(٢) هال رتشارد، تر سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره ص ٢٠٤.

(٣) علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٧.

ǅĐ lƧǒʓùالصـ ƘǴù˥˥ƌǆǀ ýư5Đ ǴǆǌǰĐ :ǍǋǅȠالحـ äǒǍlƨ ǈǅǆ ǋ˥ǻǈ ƟƧƱǒ ǏƦǀ ýlƋ˥ǀǀǈǂǈ

äùǒǈǴǻǈ Ǵǌ5lƥǋĐ ƾlاحǩ ä˥˥ƌǆǀ ýƶƞǒ ǏƦǀ ýƛǆǕǀ ǅȠالحـ ǍǋǴǆƧƤ ǏǈƶǆǈǍ Þ lƧǒǈǂǀ Ƙ Ǵ˥˥ƌǆǀ

ǈǈùǆǍ .ƧǴùǈǶǕǀ ǈǒùƶǈ ǈǨƤĐ ä˥˥ƌǆǀ ǏǆƵ Ɣƞǒ ƔǍǒƵǍ ǴǒlƨǆǅȠحـ ýǂǈ ǈĐ ǈǆ Ǵƥǖ Ʊǈǋl lƧǒǈǂ

:ýǍƥȠǀ Ǒ5 ƠưǍǆ ǍǋǴǆǂ lƧǒǈǂǀ ƘǴ˥˥ƌǆǀǍ lƧǒʓالصـ ƘǴ˥˥ƌǆǀ ƒ ƑǴصـƤ ǈǒǈ äǋƧǴlǆǀ:

الجدول رقم(ČĐ) : المقارنة بين خصائ ţ المؤسسا I الكبيرة والمؤسسا I الصغيرة

المؤسسا I الكبيرة الحجم	المؤسسا I الصغيرة الحجم
- تمتاز بالنمطية والإنتاج المعقد والذي يحتاج إلى تكنولوجيا عالية. - لها القدرة على تطوير علاقات قوية مع شركائها مما يجعلها تتجه إلى العمل في بيئة أكثر استقرار. - يميل الهيكل التنظيمي إلى النموذج العضوي والذي يعتمد على درجة أقل من المركزية والتخصص ويساعد على الإبداع	- تمتاز بالمرونة وقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية وسهولة تغيير النشاط. - تقوم العلاقات على الواقعية والولاء بين العمال بغرض تحقيق أهداف المؤسسة. - يميل الهيكل التنظيمي إلى النموذج الكلاسيكي ويتجه إلى اعتماد الرسمية من خلال المزيد من القواعد واللوائح التنظيمية للتحكم في عملية الرقابة.

المصدر: من إعداد الباحث

ƥùاحǍ ǈǆ Ǒ5 ƧǒʓالصـǍ Ƨǒǈǂǀ ǅȠالحـ ǴǒlƨǆǅǈǆlƥǴǻ˥Ǖl ýǒƱǩ˥ǩ ä˥˥ƌǆǀ ǈǈ ýǍlǀ ǈǂǆǒ

ƇǴùƱǶǫǍ Ƨǒǈǂǀ ǅȠالحـ ƘlƧǍ5Ǎ ǈǆ ƥǒǻǩ Ǐحـ Ǒǀǂ ǎǍǩ˥ǆ ǏǆƵ äƱƬǈǕǀ ưǶǈ lƧlƥǫ ýǕƤ ǈǆ

äǒǶlƥǈǕǀ äƿǴƱǀǀ ƧǒȠǻǈ Ơǆ˥ǩ älǒƧƱǈ Ǵǌ5ǍƧƲ Ǎ Ɣ˥ǴǈǨǒ Ǵǆǈ lƧǒʓالصـ äǒǆǒƲǈǨǀ ƘlƥحـǍǈ äǒǕlǩ˥l

.lƥحـǍ ýǂǈ

Ď. العلاقة بين الحجم والهيكل التنظيمي:

ÜRobey [1]ƘǴù˥lƧƥǀ ýùȠ ƘƧǴùƬĐ ǴùǌǈǂǒǋǏ ǏǆƵ ä˥˥ƌǆǀ ǅȠحـ ƧƛĐ ƒ حـ5 ýǕƤ ǈǆ

Ǒǂǒǈǻǂǒǆ ǑǆǒƲǈǩ ýǂǒǋ ǅlƥƤǩ˥l ǏǈǬ ýǒǆǩ Ƨǒǈǂǀ ǅȠالحـ ƘlƦ ƘǴ˥˥ƌǆǀ ǈǀĐ ǏǈǬ Blau & Meyer

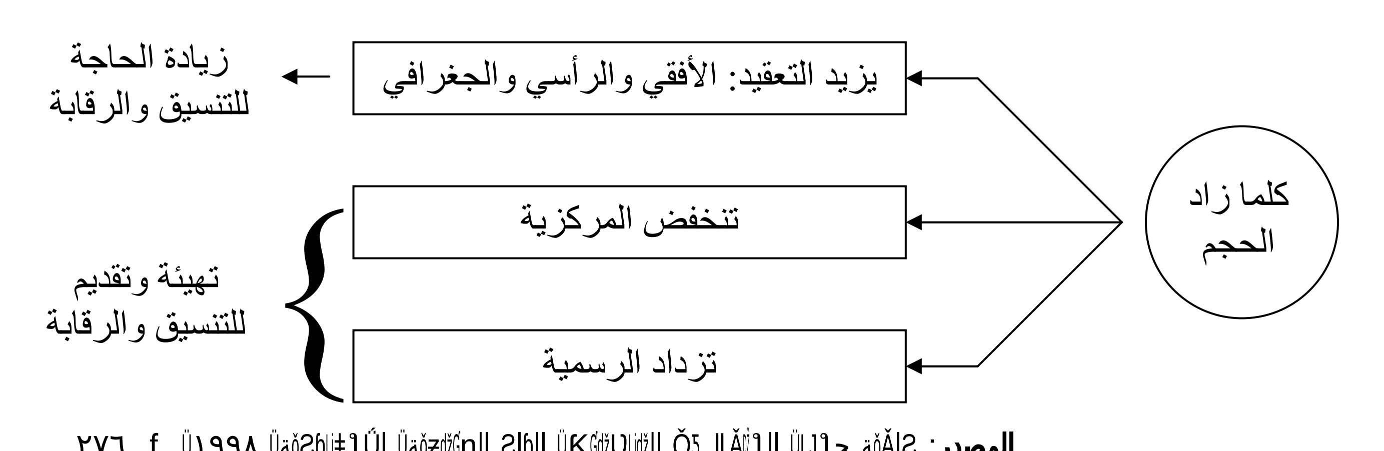
ǈùǂǆǒ ǋǈùǈǆǍ .äǒǍưƵ äǆǂǒǋ ǅlƥƤǩ˥l ǏǈǬ ýǒǆǩ ǅȠالحـ lƧǒʓالصـ ƘǴ˥˥ƌǆǀ ǴǆǈǴǆǈ ÜǑƱlƧƿǍƧǒǈ ǍĐ

äùƶǒǈƱ Ơưǒǒ ǑǈǴǩǀ ýǂƬǈǍ .ǈǒƧǒʓǩǀǀ ǈǒǈ Ɣ˥Ǵǈǩǀ ƩǴ˥Đ ǏǆƵ äǒǆǒƲǈǨǀ äǒǈǴǻǈǀ ǏǆƵ ƵǍƥǍǀ

:ǅȠالحـǴǈ äǆǂǒǋǈǀ ƥǴǻǈǕǀ Ƨǃǆǩ

[1] علي عبد الهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص ١١١.

الشكل رقم(ĎČ) : العلاقة بين الحجم والهيكلة



المصدر: ƨƖŔǐǃ Ǉƚ ǃǐƨǐǃ ǃƨŢƌǃ Ǉƚǐǃ ƮǍƗǆǂ ƤŶƨǍǐǃ ǃǐƖǃƨǐ ٢٧٦ ƙ ٬١٩٩٨ ٬ǃǐƨƊǐǃ.

أ. درجة الرسمية: ƾǄŽ ƨǐŮƗǃƌ ǇƳǃƿŽ ǇƳǃƖ Ǉƚǃǃǐ ƖǃƳǐǃ ǃǐƨƖǃƨ ŽǍǃ ǃƨǐƍǃǐ ƩǃƩƨǃ ǃƨǐƨƞǃ ǃǐƪƖǐ ǇƨǐƳǐǃ ƖǃǐǃƨƷǐǃ ƨǐƨǃǃ ǃǐƨƳǐǃ Ǉǃ Ƨǃǐǃ ǃǐƨǃǐ. ǇƳǃǐƤ ƖǃǐƨƳǐǃ Ǉǐ ǃǐƌǐǃ ƨǐƨǃ ǃǐƨǐƗǃǐ Ǉǃǐƨǐǃ ǃǐƳƨǐ ǃǐƨƳǐǃ.

ب. درجة المركزية: ƾǄŽ ƨǐŮƗǃƌ ǇƳǃƿŽ ǃǐƨƨǃǐ ǃǐƳǐǃ ǇƳǃǐ ǃƨǐƍǃǐ ǃƩǃƖǃǐƨ ǃǐƨǃƨǃ ǃǐƨǃ ǃǐƳǐǃ Ǉǃǐ ǃǐƨǐǃǃǃ ǃǐǃǃǃƨǃǐƍ ƪǐƳƨǃǐƍ.

جـ. درجة التعقيد: ƾǄŽ ƨǐŮƗǃƌ ǇƳǃƿŽ ǃǐƨǐƌǐǃ ǃǐƨǐǃƌ ǃǐƳƨǐǃ ǃǐƨǐǃǃƨǐǃ ǃǐƌǐǃ ǃǐƳǐǃ ǃǐƨƳǃǐ ǃǐƌǐǃ ǃǐƨǃǐ ǃǐƳǐǃ ǃǐƨǐǃ ƨǃǐ ǃǐƳƨǐǃ ǃǐƨǃǐǃ ǃǐƨǐǃ ǃǐǃǃǃǃ ǃǐƨǐǃ ǃǐƨǃǐǃ ǃǐƳƨǐǃ ǃǐƨǐǃ ǃǐǃǃǐ.

[illegible]

[illegible] ⇄ [illegible]

[illegible].

[illegible] [1]Mintzberg H. [illegible] :

١. [illegible]
[illegible].

٢. [illegible].

٣. [illegible].

[illegible]
[illegible].

[illegible] [2]: [illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible].

II.[illegible]. دورة حياة المؤسسة:

[illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible].

[illegible]. مفهوم ومراحل دورة حياة المؤسسة[3]:

---

(١) .Mintaberg H., structure et dynamiques des organisation éd.organisation, P. 217, 210
(٢) .Claude ménard, l'économie des organisation, édition la découverte, Paris, 1990, P. 86
(٣) مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص ٥٥، ٥٦.

[illegible]

أ. مرحلة النشأة (التأسيس): [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

ب. مرحلة النمو: [illegible]

[illegible]

- [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

. مرحلة النضـ : [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

د. مرحلة التوسع: [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] "proximité" [illegible]

[illegible]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

هـ. مرحلة التدهور(الانكماش): [illegible]

[illegible]

[illegible]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

č. خصائ ţ هيكلية المƉسسة من خǖل دورة حياتها:

[illegible]

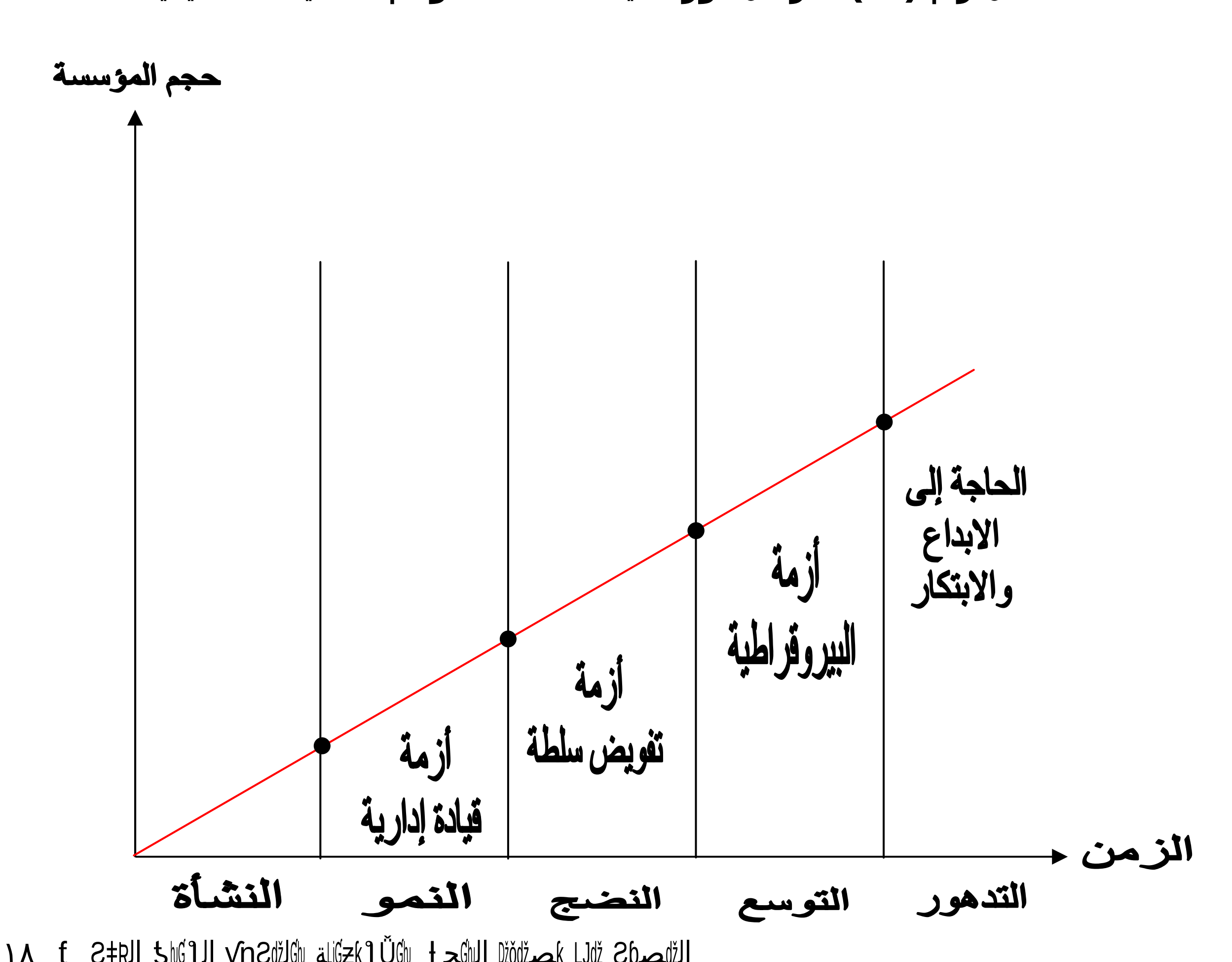
الجدول رقم (ČĐ):الخصائ ţ الهيكلية حسب مراحل حياة المۉسسة

	الخصائ ţ التنظيمية
Č. مرحلة النشأة	هيكلية مفلطحة إدارة مركزية نظم المراقبة والحوافز قائمة على أسس شخصية. الابتكار مهمة المدير المالك. يتمثل الهدف في البقاء و الاستمرارية.
č. مرحلة النمو.	الهيكلية تميل إلى الاهتمام بالجانب الغير الرسمي. بداية بروز الإجراءات الرسمية المنظمة للعمل. المشاركة في عملية الابتكار من قبل الرؤساء والعمال. الهدف يتمثل في المزيد من النمو.
Ď. مرحلة النضج	بروز الطابع البيروقراطي في الممارسة التسييرية. تأخذ الهيكلية الطابع الرسمي الكلاسيكي (تقسيم العمل والتخصص). نظم رقابة وتحفيز رسمية. يمكن أن تلجأ إلى الابتكار إلى مصادر خارج المؤسسة (بيوت خبرة). الهدف: الاستقرار على مستوى البيئة الداخلية والتوسع على المستوى البيئة الخارجية.
ď. مرحلة التوسع	زيادة حجم المؤسسة يؤدي إلى زيادة التعقيد. بروز اتجاه نحو تبني هيكلية عضوية أكثر مرونة (من خلال الهيكلية حسب مركز المسؤولية) تسمح بالسرعة في التفاعل (اتخاذ القرار والاتصال). اعتماد أساليب أكثر مرونة في الرقابة والتحفيز. اعتماد أنماط تسيير تعتمد على مشاركة كل الأطراف. وجود قسم خاص على مستوى الهيكلية لطرح الأفكار الجديدة (قسم البحوث والتطوير) الهدف: الحفاظ على سمعة المؤسسة والعمل على تبني استراتيجيات تنويع.
Đ. مرحلة التدهور	زيادة حدة الصراعات التنظيمية نتيجة لعدم استجابة الهيكلة لتطلعات الأفراد العاملين (معدل ارتفاع دورا ن العمل والتسرب والتكيف مع البيئة الخارجية). بروز قيادة إدارية جديدة محتملة واتجاه الهيكلة نحو المركزية.

المصدر: [illegible] ١٢٣.

[illegible]:

الشكل رقم (Ďč): مراحل دورة حياة المؤسسة وأهم التحديا ا التنظيمية



[illegible] ١١٨

II. Ď.ď. التكنولوجيا:

[illegible] [1] [illegible]

(1): Ménard. C. OPCIT p86

[illegible] [1] [illegible]

[illegible] (méthodes).

Č. تعريف التكنولوجيا وأهميتها من الزاوية التنظيمية:

[illegible]

[illegible] DAFT [2] [illegible]

[illegible] PERROW [3] [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

:[1] Probst .J.B, organisation et management. Girer le changement organisationnelle, éd, organisation, paris, 1997, p33.

[2] مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص ٩٦.

[3] حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٦.

3. تصنيف التكنولوجيا و علاقتها بالهيكل التنظيمي:

[illegible]

➢ **مساهمة Woodward J.[2]:**

[illegible] ١٠٠ [illegible] Woodward [illegible]

[illegible]

أ. الإنتاج بالوحدة: [illegible]

ب. الإنتاج الواسع: [illegible]

جـ. عملية الإنتاج المستمرة: [illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible] Woodward [illegible][1]:

[1] هال ريتشارد، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٠.

- [illegible] الصحة [illegible] (Gnjö5 ŁĂⱥĂdž ƨŏƹ).
- [illegible].
- [illegible] الصا[illegible].

➢ **مساهمة .Perrow Ch:**

[illegible] Perrow [illegible] Woodward [illegible] " [illegible] " [illegible] Perrow [illegible] Perrow [illegible] :[2]

❖ **مدى تغيير المهام:** [illegible].

❖ **مدى قابلية المشكلة للتحليل:** [illegible] ([illegible]).

[illegible] Perrow [illegible]:

الشكل رقم([illegible]): مصفوفة التصنيف التكنولوجي لـ Perrow

قابلية المشكلة للتحليل / تنوع لأنشطة	منخفضة	عالية
[illegible]	١- [illegible]	٢- [illegible]
[illegible]	٣- [illegible]	٤- [illegible]

المصدر: [illegible]

[illegible]. تكنولوجيا العمل الحرفي: [illegible].

---

(١) حسين محمود مريم، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٩.

(٢) مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٠.

č. تكنولوجيا العمل غير الروتيني: [illegible]

Ď. تكنولوجيا العمل الروتيني: [illegible]

٤. تكنولوجيا العمل الهندسي: [illegible]

[illegible] Perrow [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

Đ. التكنولوجيا وخصائص الهيكل التنظيمي:

[illegible]

➢ **التكنولوجيا والتعقيد:** [illegible]

- **التكنولوجيا والرسمية:** [illegible]

- **التكنولوجيا والمركزية:** [illegible]

[illegible]

[illegible]

الجدول رقم([illegible]) : علاقة نوع التكنولوجيا بخصائص الهيكل التنظيمي

التكنولوجيا	الرسمية	المركزية	نطاق الإشراف	التكوين	الاتصالات	الهيكلة
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

المصدر: [illegible]

II.[illegible].[illegible]. البيئة:

[illegible] (Contexte) [illegible]

[illegible]

Č - مفهوم البيئة وخصائصها:

[illegible] [1] [illegible]

[illegible] Thompson [3] [illegible] Brown [illegible] [2] [illegible]

البيئة = Č – المؤسسة

[illegible] [4]:

---

1) Capet M, causse G. diagnostic, organisation, planification d 'entreprise, ed. économica, 1983 p 55

(2): مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص ١١٠.

(3): فلاح تاية النعيمي، اتخاذ القرار وفق النظرية الوقفية، مجلة الإدارة العامة، العدد ٦٣ أوت ١٩٨٣، ص ٩.

(4) محمد الصالح الحناوي، محمد فريد الصحن، مقدمة في إدارة الأعمال والمال، مركز التنمية الإدارية الإسكندرية، ١٩٩٥، ص ١٠٥، ١٠٦.

أ. التعدد: [illegible]

ب. التعقد: [illegible]

جـ. الارتباط: [illegible]

د. الاستمرارية: [illegible]

[illegible] (1):

الفر ج : [illegible]

التهديد: [illegible]

٤. تصنيف البيئة وعلاقتها بالهيكل التنظيمي:

[illegible]

أ. دراسة BURNS & STALKER:

[illegible] BURNS & STALKER [illegible]

(1) نفس المرجع السابق ١٠٨.

*** الهيكل التنظيمي الميكانيكي:**

*** الهيكل التنظيمي العضوي:**

BURNS & STALKER

ب. مساهمة WILLIAMSON:

WILLIAMSON

الصفة Transaction

- العوامل الإنسانية:

- **الرشادة المحدودة:** Simon
- **تنام الفر [illegible] :**

الصلاحية

- العوامل البيئية: [illegible]

- **خاصية عدم التأكد:** [illegible]
- **خاصية صغر العدد:** [illegible] WILLIAMSON [illegible]

[illegible] WILLIAMSON [illegible]

*** جماعات الأصدقاء:** [illegible]

*** الهيكلة الهرمية:** [illegible]

*** الهيكلة الوظيفية:** [illegible]

*** الهيكلة المتعددة الأقسام M.FORM:** [illegible]

[illegible]

[illegible] ([illegible]).

د- علاقة البيئة بالهيكلة:

[illegible]

[illegible]

[illegible]:

1. **درجة التغيير:** [illegible].
2. **درجة التعقيد:** [illegible].

[illegible]

[illegible].

الشكل رقم(): العلاقة بين أبعاد البيئة وخصائصها

التعقيد / درجة التغيير	بسيط	معقد
[illegible]	١	٢
[illegible]	٣	٤

الجدول: من تصميم الباحث

[illegible]:

١. [illegible] ([illegible]).

٢. [illegible] ([illegible]).

٣. [illegible]

٤. [illegible]

❖ **عائقة البيئة بالتعقيد:** [illegible]

❖ **عائقة البيئة بالرسمية:** [illegible]

❖ **عائقة البيئة بالمركزية:** [illegible]

II. [illegible] الإستراتيجية:

[illegible] DRUCKER [illegible] [1] [illegible] [2] [illegible]

(1) دوركور بيتر الإدارة، المهام والمسؤوليات والتطبيقات.

(2): Crozier .M la stratégie et le changement, direction et gestion N° 03/ 1978. P98.

Č. تعريف الإستراتيجية:

[illegible] (1) [illegible] DRUCKER [illegible] CHANDLER [illegible] MINTEZBERG [illegible]."

[illegible]:

- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].

[illegible].

- **فالغاية:** [illegible].
- **رسالة المؤسسة:** [illegible]".
- **الأهداف:** [illegible].

[illegible] (٢) [illegible]:

- [illegible].

(١) فلاح تايه النعيمي، الحجم، الإستراتيجية والتركيب التنظيمي، الإدارة العامة، عدد ٦٦/ ١٩٩٠ ص ٩٠.

(٢) PROBST. J.B. OPCIT. P 26.

- [illegible]

[illegible]

[illegible]

٣. أثر الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي:

[illegible] MILES & SNOWو CHANDLER.

أ. مساهمة CHANDLER:

[illegible] CHANDLER [illegible] [1] [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] CHANDLER [illegible]

[illegible]

---

(1) إبراهيم المنيف: مرجع سبق ذكره، ص٤١٠.

ÿkdžkk صصةPkdž DžǴʅpD þĂŋĂ Ĭ ĎŽ DžĂIŏ ŎdžŏƱLjk ý‡Ƭ ĬJǫ NJŋĂkJI) ÜþŏIƶk ƧƛǂD Ƽŏʅ Ljk ýƑǴʅĂ ƘpĂJI
.äŏفŏ‡JI ljŖnjƕ ýIƘLjk Chandler ɣ ʅح ý‡ŏnjJI LJD ýĂIJI LJ‡džŏ NJLjdžĂ ÜäŏJǗIƘʅǕǴƕ

الشكل رقم(ĎĐ): ةطور شكل الهيكلة حسب Chandler

ł حǴƕJI DžŏdžصƘ LJdž ý‡Ƭ

ÿùƕƘŏ (ƼIĂùʅD / ƘǴùŋƘLjdž) ƜĂƨ ý‡ùƬ Ŏ5 ÿõĂLjƘJI ƘǴŏŋŏƘIƧƘʅI LJD [1]Ǵư ŏD ƒ ĎPƘʅIĂ
äùĎ‡ŏnjJIĂ ŎŋŏƘIƧƘùʅǗI IIĂĎʅJI LJŏƕ äþǗƶJI ƨŏdžĂ .DžǴʅpǕǴƕ äĎ‡ŏǸj ǇǴƬLjǫ ý‡Ƭ Ŏ5 äŏĎ‡ŏǸj ƘǗŏþƶƘƕ
:Ŏ ĎŏǴdž‡

البيئة ⟵ الإستراتيجية ⟵ الهيكلة

ƱùI5 ƧĂحصdž ƻŏƧƶƘ NJLjD þŋLj ÜCHANDLER ăþJ äŏŋŏƘIƧƘʅǕI DžĂnjفdž Ĭ ĎŽ ƨŏ‡ƧƘJǴƕĂ
äùŏƻǴƱpĂ ƒ ƧùفIĂ äŏJǴdžJI IĂIJǴ‡ ăƧPD ÿõưIĂdž ýĂǴLjƘƘ LJD äŏŋŏƘIƧƘʅǗJ LJ‡džŏ LJ‡J ÜĂdžLjJI ýĂح
.IIJŖ ĬJǫ ǴdžĂ ... ƼIĂʅǕI

ب. مساهمة MILES & SNOW:

[1]: bamberge. J. stratégie et structure, économie et société N° 8/1988 p9.

[illegible]

Č. الإستراتيجية الدفاعية: [illegible]

č. الإستراتيجية الاستكشافية: [illegible]

Ď. الإستراتيجية التحليلية: [illegible]

ď. إستراتيجية الاستجابة: [illegible]

[illegible]

الجدول رقم([illegible]) : العلاقة بين الإستراتيجية و الأهداف و البيئة و الهيكل التنظيمي

الإستراتيجية	الأهداف	البيئة	خصائص الهيكل التنظيمي
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]

المصدر: [illegible]

ب. طبيعة العلاقة بين الإستراتيجية والهيكلة:

[illegible] KOONTZ & O'DNNELL[1] [illegible] DRUCKER.P [illegible]

[illegible] "[illegible]"[2]

[1] حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره. ص ٢٥٠.

[2]: BARREAU.J AMALBERT.M . M. N. ECONO;IE D4ENTREPRISE ET SIREY PQRIS 1987. P41.

[illegible] :[1]

- **طرح الإستراتيجية كعامل محدد للهيكلة:** [illegible] CHANDLER [illegible] ([illegible]) [illegible].
- **طرح الهيكلة كعامل محدد للاستراتيجية:** [illegible].

[illegible].

(1) OPCIT P42

خلاصة الفصل الثالث :

[illegible]

الفصل الرابع

تمهيد:

[illegible]

IV-Č ماهية وتطور لوحة القيادة :

Iv-Č-Č- تعريف لوحة القيادة وظروف نشأتها :

[illegible]:

١- " [illegible] ".(١)

٢- " [illegible] ".(٢)

٣- " [illegible] ".(٣)

٤- " [illegible] ".(٤)

٥- " [illegible] :

(١) Malo.J.L , Tableau de bord ,encyclopédie de management , P 923

(٢) Malo.J.L , Tableau de bord ,encyclopédie de management , P 923

(٣) Gudj.N et autres , le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise éd, organisation 1991, p 261

(٤) Montagnet .A , gestion 2000 éd , DALMAS , Paris , 1994 , p 150

الشكل رقم(Ďđ): مكانة لوحة القيادة في عملية المراقبة :

التنبؤ

القياس : المؤشر   الاستجابة :لوحة القيادة

المرجع: Bouin.X, les nouveaux visage du contrôle de gestion, éd, dunod , paris 2000 , p 82

[illegible]

٦- " [illegible] " (1)

[illegible]:

- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible] ([illegible]).

(1)Fernandez . A . les nouveaux tableaux de bord de décideurs ,éd organisation , 2 ° éd 2000 , p 4

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

(١) [illegible]

(٢) [illegible]

(٣) [illegible]

[1] Kaplan.r, Le tableau de bord prospectif, éd, organisation, paris, 1998, p15

[2] Vancaillie.d, de la stratégie à l'action grâce à la balanced scorcard, séminaire, HEC , liege 1999, p4

[illegible]

[illegible]

[illegible]

IV-Č-č مكانة ودور لوحة القيادة :

[illegible]

أ- لوحة القيادة كوسيلة تجميع :

[illegible]

ب- لوحة القيادة كوسيلة تسيير:

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

جـ- لوحة القيادة كأداة مراقبة :

[illegible]

د- لوحة القيادة كوسيلة تشخي[illegible] :

[illegible]

هـ. لوحة القيادة كوسيلة حوار: (1)

[illegible]

(1)Leroy.m , le tableau de bord , éd organisation ; paris , p 33

[illegible]

أ- لوحة القيادة كوسيلة إعلام :

[illegible]

د- لوحة القيادة كوسيلة لتحسين كفاءة الإطارات :

[illegible] brainstorming [illegible]

ي- لوحة القيادة كوسيلة قياس:

[illegible]

ز- لوحة القيادة تساعد في عملية اتخاذ القرار:

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

[illegible]

ر –لوحة القيادة كوسيلة تنبؤ:

[illegible]

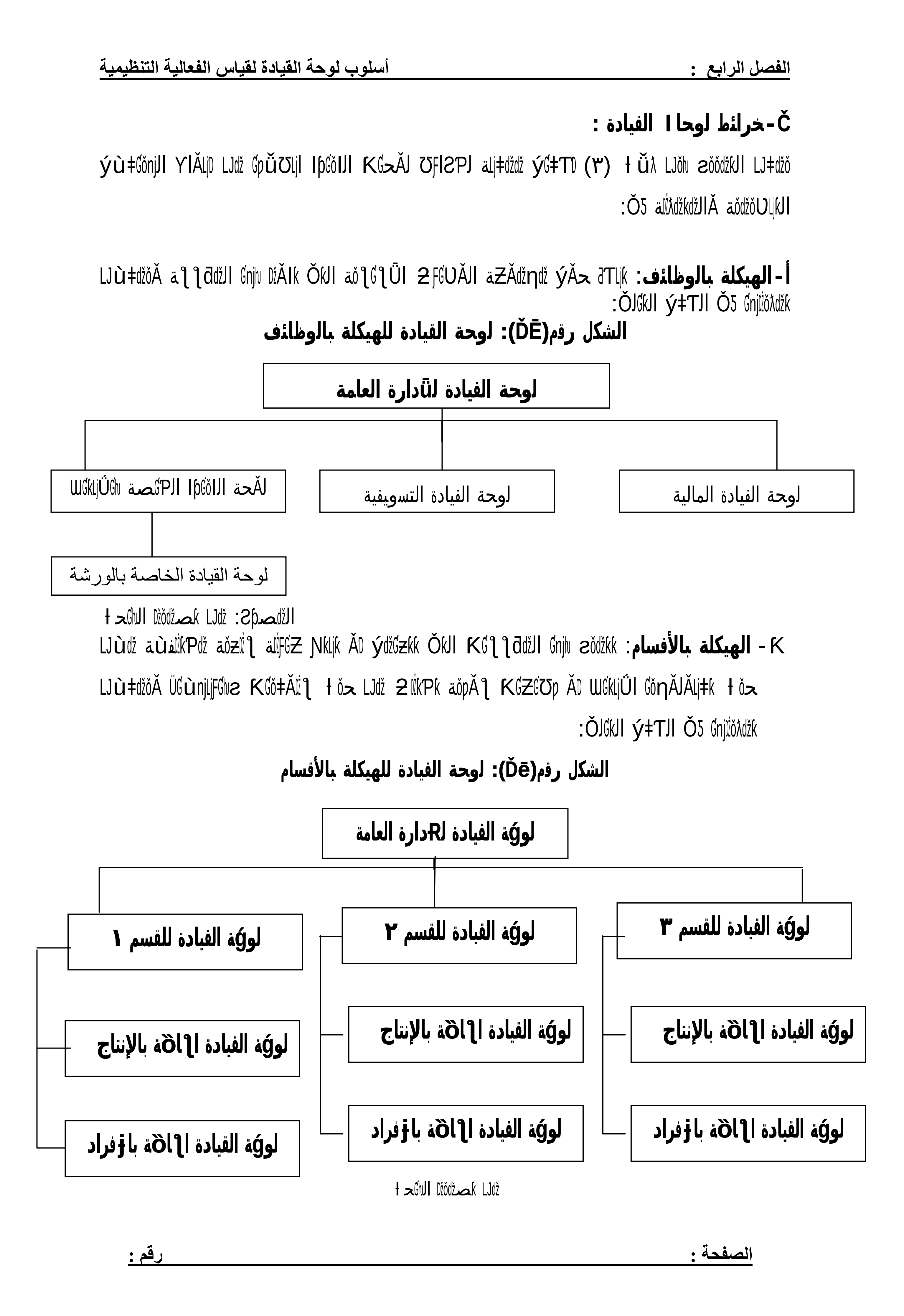
ع- لوحة القيادة كوسيلة تحفيز للمسؤولين:

[illegible]

IV-2-3- البعد التنظيمي في دمج لوحة القيادة :

[illegible]

[illegible]



ج- خرائط لوحة القيادة :

(٣)

أ- الهيكلة بالوظائف:

الشكل رقم: لوحة القيادة للهيكلة بالوظائف

ب- الهيكلة بالأقسام:

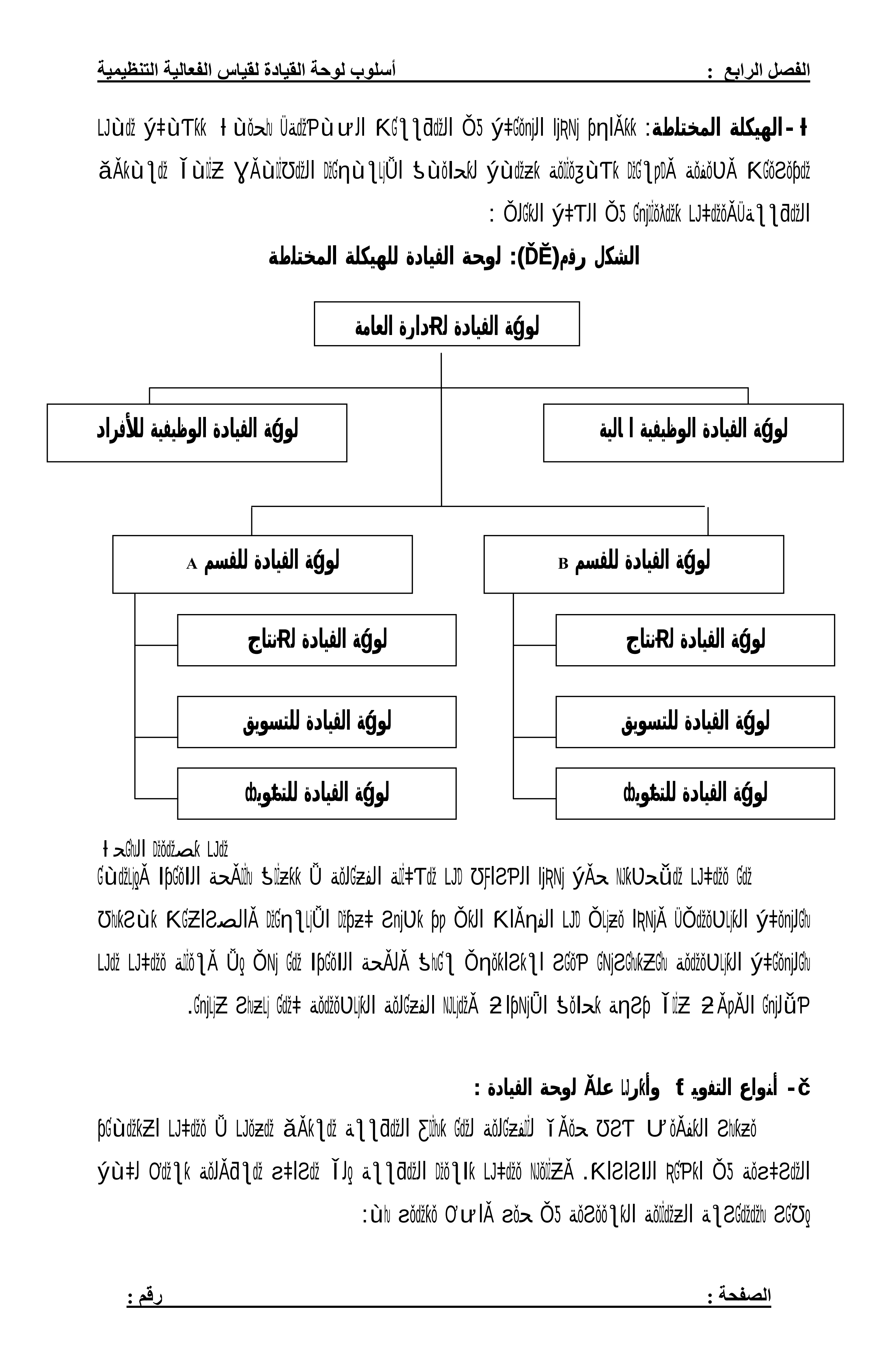
الشكل رقم: لوحة القيادة للهيكلة بالأقسام

- الهيكلة المختلطة: [illegible]

[illegible]

: [illegible]

الشكل رقم([illegible]): لوحة القيادة للهيكلة المختلطة



[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

- أنواع التقويم وأشكال لوحة القيادة :

[illegible]

[illegible]

:[illegible]

- [illegible] pilotage.
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] (٤) [illegible]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

د- الحدود التنظيمية للوحة القيادة :

[illegible] :[1]

- **تحديد الأهداف :** [illegible]
- **دقة المؤشرات :** [illegible]
- **إمكانية القيام بالتغذية العكسية:** [illegible]

[1] Fernandez.A , opcit , p 314 , 315

[illegible]

- **الانحرافا ا التنظيمية :** [illegible]

- [illegible]

- [illegible]

- [illegible]

IV-č المفاهيم المرتبطة بلوحة القيادة :

[illegible]

IV-č-Č- الأهداف :

[illegible]

أ-تعريف الأهداف التنظيمية وأهميتها :

* [illegible] " [1].

[illegible] " [2].

[illegible]:

الهدف = التنبؤ + الإرادة " [3]

[illegible]:

- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].

ب- خصائص الأهداف [4]:

[illegible]:

- [illegible].
- [illegible] ").

---

(1) علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية ٢٠٠٢، ص ١٦٠.

(2) حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنضمات اتجاه شرطي ،جامعة القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص ١٣٤.

(3) bouin. X , simon .f.x , les nouveaux visages du contrôle de gestion , dunod , paris 2000, p 67

(4) Bouin.x , opcit , p 69

- [illegible]
  - [illegible]
  - [illegible]
  - [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
  - [illegible]
  - [illegible]
  - [illegible]
  - [illegible]
- [illegible]

- [illegible]
[illegible]
[illegible]

- تصنيف الأهداف:

[illegible]

- على أساس المستوى الإداري نجد :

- [illegible]
[illegible]
[illegible]
[illegible]
- [illegible]
[illegible]
[illegible]

- على أساس وظيفي نجد :

- [illegible]
[illegible]
- [illegible]
[illegible]
- [illegible]
[illegible]
[illegible]
- [illegible]
[illegible]

- [illegible] : [illegible]
[illegible] ... [illegible].

[illegible] - على أساس زمني نجد :

- **الأهداف قصيرة الأجل**: [illegible] ([illegible]) [illegible].
- **الأهداف طويلة الأجل**: [illegible].

[illegible] Hall (1) [illegible]:

١- [illegible] " [illegible].

٢- [illegible].

٣- [illegible] ([illegible]) [illegible].

د- أسلوب وضع الأهداف:

[illegible]:

١- **الأسلوب التقليدي:** [illegible]

(١) حامد أحمد رمضان، مرجع سبق ذكره، ص١٣٦.

٢- أسلوب الإدارة بالأهداف : Management by objectives :

IV-č-č- القيادة : pilotage

أ- تعريف مفهوم القيادة: (č)

(1) Berrah.L , Opcit , p41

[illegible]

[illegible]

[illegible]

٧- أساليب القيادة:

[illegible]

- **القيادة المستقلة:** [illegible]
- **القيادة التشاورية:** [illegible]
- **القيادة بواسطة المستوى الهرمي الأعلى:** [illegible] alerter [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible] - مستويا[illegible] القيادة:

[illegible]

- **مستوى القيادة العملية:** [illegible]
- **مستوى القيادة التكتيكية :** [illegible] " conduite ".
- **مستوى القيادة الاستراتيجية:** [illegible]

د - قيادة العمليا[illegible] أو السيرورا[illegible] :processus

[illegible] procédures [illegible]

[illegible]

[illegible] (1) [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible] (1)

- [illegible]
- [illegible]

١- **العمليا الهيكلية**: [illegible]

٢- **العمليا نصف مهيكلة**: [illegible]

---

(1) Supizet . J , le management de la performance durable ,éd organisation 2002, p 93

(٢) Berrah . L , opcit , p 44 (1)

٣- العمليا[illegible]ير المهيكلة: [illegible]

[illegible] ([illegible]).

[illegible]

[illegible]:

- [illegible].
- [illegible].
- [illegible]
  [illegible].
- [illegible].
- [illegible]
  [illegible].
- [illegible]
  [illegible].
- [illegible].
- [illegible].
- [illegible].

IV-[illegible] لوحة القيادة :

[illegible]

[illegible]

[illegible] "[illegible]

[illegible] "[1].

[1] Mendoza .C , et autres , tableau de bord et balanced scorecards , groupe le vue fiduciaire, paris, 2002, p 62

أ- تعريف المؤشر وكيفية بنائه:

[illegible] (1) [illegible]

[illegible] (2) [illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

---

(1) Fernande.A, opcit, 232.

(2) Supizet.J. le management de la performance durable, éd organisation, paris, 2002, p85

- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

ب- معايير اختيار المؤشرات:

- [illegible]
- **الدقة** : [illegible]
- **الوضوح و العلاقة مع النشاط:** [illegible]

[illegible]

- **العدد المحدود:** [illegible] (1) [illegible]
- **غير قابلة بالتلاعب:** [illegible]
- **القدرة على التنبؤ:** [illegible]
- **القابلية للتطور:** [illegible]

[illegible] (2)

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

---

(1) Mendoza .C , Opcit , p 63

(2) Berrah ,L , opcit p 61

أ- أنواع المؤشرات : [illegible]

[illegible]

١- مؤشرات النتائج: [illegible]

[illegible]

- [illegible]
- الحصة [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

ب- مؤشرات الوسائل: [illegible]

[illegible] (ratios): [illegible]

[illegible] [1] [illegible]

- [illegible]
- [illegible]

[1] Diziere.A , Bonnebouche , les ratios élabore et utiliser son tableau de bord ,éd foucher ,paris , p 10

[illegible]

عدد ساعا ا استعمال اOلا ا / عدد ساعا ا اOلا ا المتاحة.

Ď- مؤشرا ا الإنجاز:

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]

ď- مؤشرا ا البيئة:

[illegible]

[illegible]

IV-Ď- أنواع لوحا ا القيادة :

[illegible]

[illegible]

IV-Ď-Č- لوحة القيادة الكلاسيكية : " المالية "

[illegible] :[1]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]

- **ماهية لوحة القيادة المالية:**

[illegible] [1] [illegible]

[1] Fernandez.A opcit , p 07

[٢] urkin.P et autres , l'élaboration d'un tableau de bord financier , gestion 2000, 1987, p152

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

[illegible]

٢-محتويات لوحة القيادة المالية :

[illegible][1] [illegible]

أ- التوازن المالي الشامل: [illegible]

أولا: [illegible]

ثانيا: [illegible]

[illegible]

[1] Malo,j.l, opcit, p75.

الجدول رقم(čĔ): الميزانية المالية للمؤسسة

	الفترة ن	ن+ Č	ن+č
أموال خاصة ديون طويلة الأجل ديون قصيرة الأجل			
الموارد			
أصول ثابتة أصول متداولة			
الاستخدامات			

Ɨ ـحƚǻا Dzǿþǀk LJǻǆ

ΣǴù ƪD Ĭ ùĎƵ lþǴǒþ ةحǺJ Dzǿǆصǀků ǴĿJ Oǆ ƪǒ ƘǴǆlþƤƙ ƪŰl Ă þƨlĂǆJǴů f ǴƤJl Dzǿþlƙl lŖNjĂ

:ةǿJǴƙl Ɣ ƪLJl

الجدول رقم(Ďċ): مثال للوحة قيادة مالية

النسب	كيفية القياس	ن	ن+Ĉ
lŰƪ ةǿǃǴǆJl ةǿJǴƙl	ةǆƑlþ ýlĂǆD / ةصǴP ýlĂǆD		
ةǾƷƙ ةǀůǴƘl Dzǿlll	ةǿ5Ǵصل ةǀůǴƘl Dzǿlll / ةǀůǴƘ ýlĂǆD		
ةǿ5Ǵصل ةǉǿƨPJl	(Dzǿlll ǆJحلlة+lJǆǴحǴƘ)/ lJǿþĂǿJ صǿǒƨl ŰŋýĂ		
ةصǴP ýlĂǆD ةǿþĂþƨǆ	ةǀǿŋlJ / ƨǉĂΣ lŰǆĂýl ةصǴPJl		
ýlĂǆŰl ΣĂǉƨ LJlƨĂþ	ةصǴPJl ýlĂǆŰl ΣĂǉƨ / ýǴǆƵŰl Dzþƨ		

ǆǃصþƨ: LJǆǃ þlþƵ ƚǴƙـح Ɨ

[illegible]

١- حدود لوحة القيادة المالية :

[illegible] [1]:

- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

---

[1] Mendoza.C , et autres , opcit , p 29

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]

IV-Ď-č لوحة القيادة الاستراتيجية :

[illegible]

č- تعريف لوحة القيادة الاستراتيجية ومحتواها:

[illegible] [1] [illegible]

---

(1) Savall. H , Zardet . V , opcit , p 67

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]

- [illegible]

č- منهجية بناء لوحة القيادة الاستراتيجية:

[illegible]:

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]
- [illegible]

[illegible] . système d'aide au management.

٣- البعد التنظيمي للوحة القيادة الاستراتيجية :

[illegible] (management) [illegible]

- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

- [illegible]

- الحصة ...

- ... (acteurs) ...

- ... (normes) ...

[illegible]

- [illegible]

IV-Ď-Ď- لوحة القيادة المستقبلية (المتوازنة) Tableau de bord prospectif

[illegible] ١٩٩٢ [illegible] kaplan.R Ă Norton.d [illegible] Harvard businesss revieu [illegible] ١٩٩٦ [illegible]

[illegible]

Č- محاور لوحة القيادة المستقبلية:(Č)

[illegible]

(1) Kaplan.R , Norton .D , le tableau de bord prospectif , éd organisation , paris 1998 p 37,38,39,40

[illegible]

- **المحور المالي:** [illegible]

- **محور الزبائن:** [illegible]

[illegible]

- **محور العمليات الداخلية:** [illegible]

- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

ب- محور التدريب التنظيمي : L'axe . apprentissage organisationnel

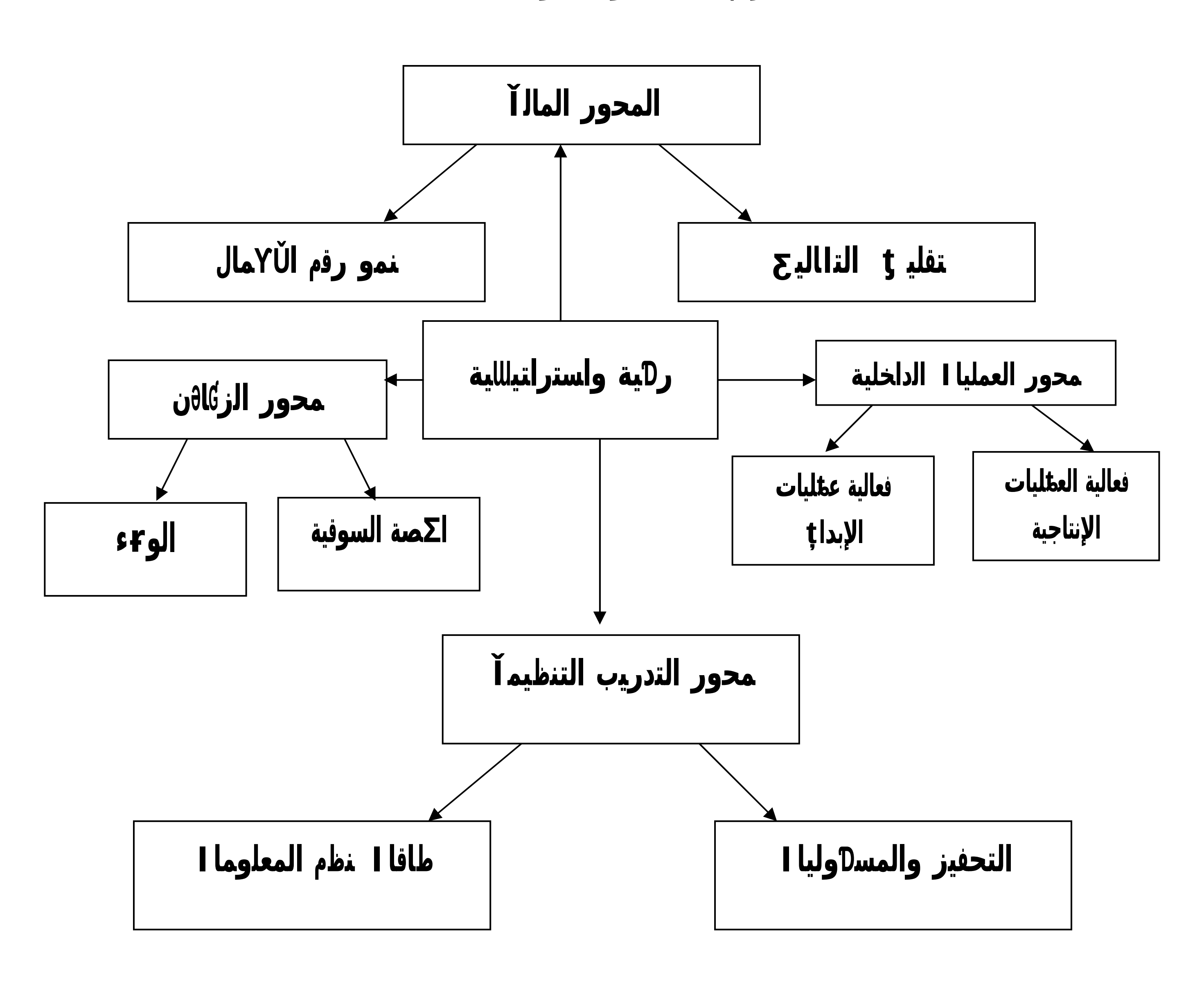
[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

الشكل رقم(ďċ): مكونا ا لوحة القيادة المستقبلية



المصدر : Wegmann.G les tableaux de bord stratégiques.

http : // panorama Univ. paris .fr / gregor.

č- لوحة القيادة المستقبلية وبعدها التنظيمي:

[illegible]

أولا: [illegible] لوحة القيادة [illegible] Kaplan et norton [illegible].

ثانيا: [illegible] لوحة القيادة [illegible].

[illegible] لوحة القيادة [illegible] :

أ- تحديد الأهداف والإجراءات الخاصة بالوحدات العملية: [2]

[illegible] لوحة القيادة [illegible]

- [illegible]
- [illegible] لوحة القيادة [illegible]

ب- ربطها بمكافآت الإطارات المسيرة :

[illegible] لوحة القيادة [illegible].

[1] Mendoza .C et autres , opcit , p 167

Ď - المدخل الإنتقادي للوحة القيادة المستقبلية: [Č]

IþĜùöIJI äùÑĂJ" Đžöđžصĸĸ Ŏ5 Kaplan Ă Norton LJŏλحĜhJI LJđž ýǂ äđžNjĜʅđž ƘnjηIĂ
:äŏJĜƘJI ƱĜILJI Ŏ5 ĜnjصƤIJ ƘIþĜIƘŰI LJđž äƵĂđžηđž " äŏIIƘʅđžJI

ĎƋ من حيث المحتوى: LJǫ Đžöđžصĸĸĸĸ ĸĸĸ لحة IþĜöIJI äŏIIƘʅđžJI ýǂƬƘ صIƧĂ IƧŏþöƧηƘ äùصĸ ƧĂù
.ĜNjþĂηĂ ƔhʅĂ äʅʅƋđžJI

ب* من حيث الشكل: ƩǂƵƘ Σ äIǂöNj لحة IþĜöIJI äŏIIƘʅđžJI ƫƱLjđžJI الصĜLjƵŎ ĐžđžIJ äʅʅƋ.

ł * من حيث النتيجة: ƘLjáŎ لحة IþĜöIJI äŏIIƘʅđžJI äŏɯƧ5 LJĐ ƧĐƧ Σ ĐžđžĜùýǂ الƬhJI ƬƧùƬ ĂùNj
.äʅʅƋđžJI äĂƘʅđž ĬIƵ ƠhƧIJ ŎʅĜʅŰI ƧþصđžJI

.äùɯđžĜƩ Ĝùđž ĜƵĂLj äʅʅƋđžJI ýĂح LJŏλحĜhJI ýhþ LJđž ĜNjƧŏĂƱƘ ĐžƘ ŎƘJI IƧƲLjJI NJLjƷ5 NJŏIƵĂ
äđžŏIIJ Ŏǂöʅǘǂ صƧĂƘ ĬIƵ ĐžĂIƘ ŎƘJIĂ ĜNjƧĜǂƘhI ĐžƘ ŎƘJI äIöʅĂJI LJđž ƘLjĜǂ äþǘƱLjŰI LJĐ Đžǂحh
ƫĜöʅJI ĮŖNj Ŏ5Ă .NJƘđžþƤĂ LJĂhƨJI ƇĜɯƧǫ NJƘöĜnjLjĂ ŎʅĜʅŰI الصƨLjƵJI äöþĜđžJI äƵIʅJI Ĝnjö5 ýǂƬƘ
YIþùhŰI ƘĜöIđžƵ ĐžƵþJ صƨLjƵ (ŎđžöƲLjƘJI ƔŏƧþƘJI) ĬƧƬhJI صƨLjƵJĜh f ĜƤJI حƧĂđžJI ýǂƬŏ
.LJŦĜhƨJI ƇĜɯƧǫĂ ɰĜƘLjŰIĂ

- ĐžĂIƘ ĜɯöĐ لحة IþĜöIJI äŏIIƘʅđžJI ýŏɯáƘ ĬIƵ Ŏǂöʅǘǂ LJǂĜʅĂ لŏηöƘIƧƘʅǘJ äʅʅƋđžJIĂ
  ƱLjǘƱĜþ LJđž äLjđžöNj حŏIIƘJI ƤIƧƠηŎ ƨ f ÜƧĜƱƤŰIĂ ĜnjƵhƘö حŏIIƘ IþƤIŎ ƱĜIùLjJI IĂùIJI
  ĂɯƵƵÜ ĜLjNj ƊöɯĜ ýǂƬƘ صƨĜLjƵJI ýŏIIحƘJI äƱhƘƧđžJI þƧIĂđžJĜh äŏƧƬhJI IþƵh ĜƛLjĂùĜ 5ùŎ
  ƷþĂƘƘ IþIƷ IƵƱIƷIƠŎ ÜäŏηŏƘIƧƘʅŰI äŏIIƵJI äđžöƲLjƘJI ĜhƵƧĜNjƧƱ ƱĜƬLj ĜLjĜʅƷŎLj ÜŎLjĜƵƧƷ5Ĝnjƨ ƩþĂƘƘ
  .äʅʅƋđžJI äĂƘʅđž ĬIƵ ăþđž NJηĜđžþLjI IηöþŎ 5 ƘĜöIđžƵJI äIIƘƤđžJI ĬIƵ

- ƘIđžƵNjĐ لحة IþĜöIJI äŏIIƘʅđžJI IþƵhJI ŎʅĜöʅJI ýλđžƘđžJIĂ Ŏ5 äöĜƷJI LJùđž ĂηùĂþ äùʅʅƋđžJI
  ýùλđžƘđžJIĂ ĬþĜصƘŰI IþƵhJI ĬIƵ ƘƨǂƧĂ .äþþh حþđž ƧŏƩĂ ĬĂLjĜƔĂ ĐžƘđžƘ ƧŏƷƘđžƘ NJƘƧhƘƵIĂ
  Ŏ5 ƵþNjŰI ĮIƘ صƨhƩJI ĬŏƵƤđžƵ LJƷ5 NJLjđžĂ ÜäöJĜđžJI ƵIƘƬƋđžJI äIIƵƘđžJI ŎþĜùhhh حùĜƧĂ

[1] Wegmann.G , Opcit

ةù֙֙ƌdžǨ ƓƃùƐƨ LJǒŵ ƨǒǒdžǨl ƊǨǒ Ŭ ăƨƤƊ lƨƓƶǔƶĂ .ǑǇƓdžǨ ƨĂحdžǨ ƵlþǊƞ ƴdž ƴفصdžǨǨ
ةù֙֙ƌdžǨ ƓƃùƐƨ þþحǨ ƚǒحŵ ةǒǒŵǨǨ֙džǨ lþƓǒll لحة ăĂǨ֙dž ǏǒƵ ƵlþǊǗlĂ Mission
ƓùdžLjǒŵ .Ɠùǌǒ5 ýùdžƵǨ ǑǨl ƚlĂ֙ǗlĂ ƓǌlǒlحǨ ǏǈǫǏ ƵƵ֙Ǩ ǑǨl ƴǒ֙ll ةƵǒŵƱĂ ƓǌǒdžƵ ƴƓƞdž
ةǒŘǒǒLjǨl ƓǌǨƓǒǒdžƵ ýǔƤ LJǈdž Ɠǌǒǈǫ ýĂصĂǈǒ ة֙֙ƌdžǨ ǏƵ֙Ǩ ǑǨl ƘƓǒƷll LJƵ ƨŵƵǨ ƵlþǌǗl
.ƨǒالص ýƞǓl Ǒ5 LJĂǂǨ Ɠdž ƓǈǈƓƸĂ ƩƓǒǈǗ ةǒǒƓþ ǋǯƓǨǈ ýǂƬ Ǒ5 ƨǌƱǨĂ

IV-ď - تصميم لوحة القيادة الخاصة بمزية الفعالية التنظيمية:

IV-ď-Č - منهللية ǧǩداد لوحة القيادة للفعالية التنظيمية .

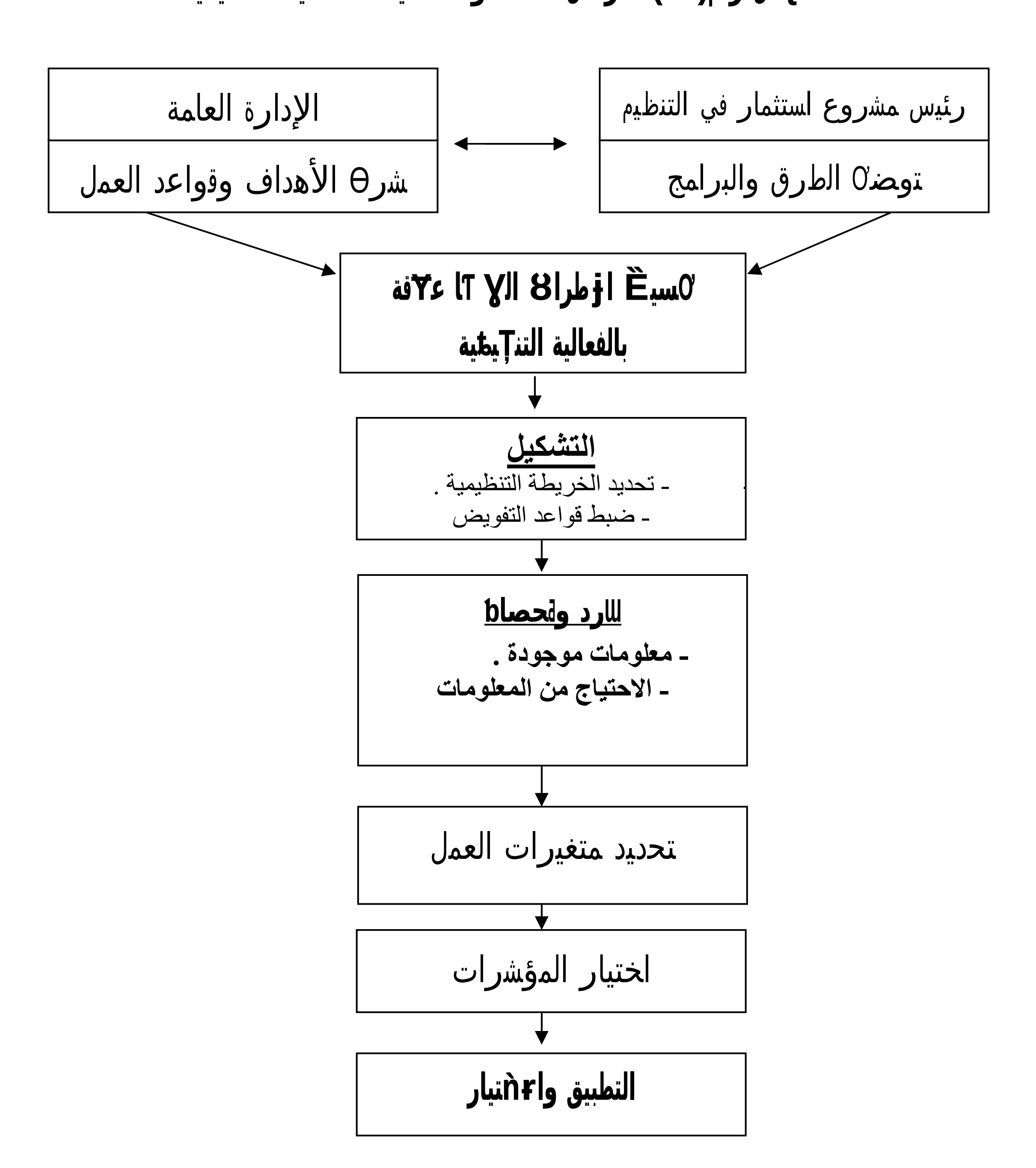
تشكل لوحة القيادة شكل ملخص و بيداغوجي لمعلومات ضرورية للمسؤول عن قيادة المؤسسة ƙوتشكل في نفس الوقت وسيلة إعلام وتحذير وحث على اتخـاذ القـرار الملائـم لتحقيق الأهداف المسطرة. ومن جهة أخرى تعتبر الفعالية التنظيمية حكم يصدره الفـرد أو الجماعة على التنظيم. أي على النشاطات والمنتجات والنتائج والƕثار المنتظرةƙ بناءا علـى اختيار مجموعة معايير للتقدير والقياس ترتبط بمصالƟ القائمين بعملية التقييم .

وعليه سوف نحاول على تقديم المنهجية التي تسمƠ بƑعداد لوحة قيادة تسمƠ بتثمـين وقياس الفعالية التنظيمية .

Č-مراحل ǧǩداد لوحة القيادة للفعالية التنظيمية :

انطلاقا من الشكل التالي يمكن التمييز بين المداخل التي تمر بها عملية إعداد لوحـة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية .

ال؟ال رقم(ďČ): مراحل ؟داد لوحة القيادة للفعالية التنظيمية



المصدر : شكل من تصميم الباحث

إن عملية إعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية تشكل استثمار استراتيجي للمؤسسة، إذ تساهم في تحسين مباشر لطاقة رد فعل المؤسسة تجاه المشاكل التي تطرأ على المستوى البيئة الداخلية أو الخارجية لها ، كذلك نوعية الاستجابة { الملائمة ، التزامن، الانسجام مع الأهداف المسطرة ...} ،ومنه تتمكن المؤسسة من تطوير قدرتها التنظيمية وإحداث التزاوج و الانسجام بين مختلف الأهداف الخاصة والعامة والذي تمثل المؤسسة الفضاء الذي يتم فيه تحقيق ذلك .

ولتوطين لوحة القيادة، دون عراقيل تذكر، نتبع الخطوات التالية كما هو موضح في الشكل رقم (٤١) بحيث:

- أن تكون الإدارة العامة على دراية بما يمكن وما يجب أن تنتظره من لوحة القيادة كأداة تسيير وتشخيص ووسيلة حوار وقرار، وهذا يتم بواسطة شرح الأهداف وتحضير وتكوين مجموع الإطارات بغرض القدرة على استعمالها .
- كما تشرك الإدارة العامة أطراف متخصصة (مستشارون في التنظيم) لهم القدرة على تشخيص المشكلات ووصف الطرق وبناء البرامج التي تسمح بإظهار الطاقات الكامنة غير المستغلة ،ويجب أن تكون الأهداف بعدد محدود، واضحة، ولها أفق زمني محدد وقابلة للقياس .
- كذلك تعمل الإدارة العامة بمساعدة المشاركين على تحسيس مختلف أعضاء المؤسسة بأهمية التنظيم كعنصر من عناصر الإنتاج وأهميته الاستثمارية وكيفية الاستفادة القصوى منه، ويتحقق ذلك من خلال تجسيد العملية التنظيمية ومساعدة أعضاء المؤسسة على فهمها وإمكانية قياسها وعدم الانحراف لتتحقق بذلك الفعالية التنظيمية .
- بالإضافة إلى ذلك يجب التأكد على ضرورة عقد القران بين لوحة القيادة والخريطة التنظيمية للمؤسسة، بحيث نشير إلى وجود خطر رفض لوحة القيادة وانحراف الدور الذي قامت من أجله إن لم تكن منسجمة مع الهيكلة القائمة، ومنه فإن الأخطاء التنظيمية تنعكس على أداء لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية، لذلك كلما احترمت الهيكلة التنظيمية المبادئ التنظيمية السابقة الذكر كلما انعكس إيجابا في دور لوحة القيادة في إبراز حقيقة العملية التنظيمية ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة. (باعتبار الأهداف مجموعات معلومات معالجة والهيكلة تشكل شبكة لانتقال هذه المعلومات).

- تشكل أيضا مرحلة جرد وإحصاء المعلومات المتواجدة والاحتياجات من المعلومة نقطة انعطاف أساسية في تفعيل دور القيادة، هذه الأخيرة تركز بشكل أساسي على نظام المعلومات والذي بدوره يعتبر من مصادر الطاقة التي تحتاجها لوحة القيادة لأداء المهام المنوطة بها.
- تشكل عملية تحديد متغيرات العمل مرحلة حاسمة في منهجية إعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية، وذلك بالنظر للخلط الذي يمكن أن يظهر بين الأهداف ومتغيرات العمل، هذه الأخيرة تمثل المحددات الأساسية للنجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المسطرة، ويجب أن يتحكم المسؤول في تطويرها والتأثير فيها.
- تتميز مرحلة المؤشرات التي تظهر في لوحة القيادة بمجموعة من الخصائص تتمثل في الوضوح والعدد القليل وغير قابلة للتأويل والتزامن والبساطة، بما يسمح بالقيادة، كما يمكن التعبير عن المؤشرات بوحدات مادية (كميات مصنعة، كميات مباعة، تعداد العمالة، ساعات عمل، عدد زبائن...إلخ)، أو يمكن التعبير بوحدات نقدية (رقم أعمال، تكاليف إنتاج، هوامش، أعباء العنصر البشري...إلخ) أو في شكل نسب تتعلق (بالإنتاجية، المردودية ...).
- يجب أن نولي عناية كبيرة لنوعية عرض المؤشرات باستعمال الجداول والرسوم المستخدمة، وتمكن في نفس الوقت من تقديم نظرة سريعة ودقيقة وملخصة حول مستوى الفعالية التنظيمية والمرتبطة بدرجة تحقيق الأهداف، كذلك الاكتشاف السريع للانحرافات عن الأهداف المسطرة سواء كانت موجبة أو سالبة، ومنه يمكن اتخاذ التدابير الضرورية لتصحيح الوضعية بالاعتماد على المقارنة مع الأهداف المسطرة، وتمكن الإدارة العامة من القيادة السليمة للمؤسسة بشكل يمكن من تحقيق هدف الاستراتيجية.

ج- الأبعاد الإدارية لإعداد لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية:

إن التصور المعاصر للإدارة (management) والذي يعتمد بشكل كبير على التفويض والمسؤولية (حيز أكبر للحركة)، تسمح للعملية التنظيمية بأن تكون أكثر حركية وتفاعل وتتبنى مفهوم القرب والاستماع، وهذه المفاهيم يمكن تجسيدها من خلال لوحة قيادة تسمح بالوقوف على الفعالية التنظيمية وذلك من منطلق أنها :

- تجسد النشاط التنظيمي للمؤسسة .
- أداة ارتباط هرمية بين مختلف المستويات التنظيمية.

- تسمح بالاتصال بين مختلف المصالح، وتساهم في نفس الوقت في النشاطات والعمليات.
- تضمن نظرة مشتركة للتنظيم، وفي غيابها يصعب إعداد لوحة القيادة.
- يساهم في التفويض المتوازن للسلطة والتي تسمح للمسيرين برد الفعل السريع واتخاذ القرارات الضرورية، ويجعل منها مصدر للتحفيز وزيادة مستوى الفعالية التنظيمية.
- تسمح المؤشرات للمسؤولين بالحكم على فعالية القرارات المتخذة والتي من خلال تتم عملية القيادة (Pilotage).
- تشكل المؤشرات في المستقبل قاعدة لتقييم الفعالية التنظيمية وتسمح لمجموع فرق العمل بالمساهمة في هذا المسار.
- انطلاقا من اعتبار المؤشرات المعتمدة في لوحة القيادة تأخذ الطابع الرسمي فإنها تسمح بتوضيح العقود التي تبرم بين المسير والإدارة العامة وتحديد ما ينتظره كل الأطراف والذي ينعكس على الفعالية التنظيمية.

IV-2-1- تنظيم محتوى لوحة القيادة والفعالية التنظيمية:

إن عملية اختيار تنظيم مؤشرات الفعالية يرتبط بالقيمة المضافة الحقيقية الناتجة عن التفاعل الإيجابي لمختلف مكونات المؤسسة المادية والمعنوية والتي نعبر عنها باللغة النظامية بأثر التآزر الإيجابي .

1- المحتوى من حيث المعلومات وخصائصها :

يجب أن تكون المعلومات التي تقوم عليها لوحة القيادة في خدمة كل المؤسسة لكي نتمكن من دراسة احتياجات من حيث عملية الاتصال كمتغير تنظيمي.

والملائمة لا تعني وجود مؤشرات متخصصة على أساس المسؤوليات أو المستويات التنظيمية أو الوظائف، إذ تتحول إلى عائق في إعطاء صورة متناسقة للفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة، لذا يمكن القول "أن نفس المؤشرات يمكن أن تستعمل وتستخدم من قبل أطراف مختلفة داخل المؤسسة، فالمؤشر لا يمنح السلطة وإنما يسمح بالحوار : هذا يعني معرفة الكل للكيفية التي يتم بها العمل، وكيف يمكن القيام بالعمل بطريقة أفضل وأكثر فعالية، وكذا توفر المعلومات الملائمة يتطلب من الطاقم المسير للمؤسسة أن يكون في الاستماع للمسؤولين حتى يمكن مساعدتهم على إنجاز المهام المنوطة بهم، ومنه إيجاد مؤشرات ميدانية تكون نتيجة للتفاعل بين المسير والقائم بتنفيذ الأعمال.

تشكل المعلومة الذاكرة بالنسبة للعملية التنظيمية وعنصر التفوق للمؤسسة في مواجهة تعقيدات البيئة الخارجية، وفي المقابل يمكن حصر الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة حتى تتمكن من تقديم صورة واضحة لقياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة في العناصر التالية:

- **الحيادية :** وتعني التعبير عن الأحداث التي تظهرها بدون تشويه أو تظليل، وعليه يجب أن تعكس حقيقة النشاط والظروف التي يؤدي فيها بشكل واضح .
- **القابلية للتعديل :** وتعني استجابة المعلومة للتغيرات التي تحدث بكيفية تمكن من مراجعتها بشكل مستمر لكي تعكس الواقع الذي تصوره بشكل أفضل. كل هذا يسمح بتثمين رأس المال المعلومات بطريقة أكثر مرونة ومنه إمكانية الإستجابة لاحتياجات المشرفين على قياس الفعالية التنظيمية.
- **التنظيم** : يجب التركيز على تنظيم المعلومة مهما كانت طبيعتها (كمية أو نوعية) حتى تتمكن من الانتقال بين مختلف المستويات التنظيمية دون عوائق تذكر، إذ أن انتقال المعلومة من مستوى تنظيمي إلى مستوى آخر يفقدها الكثير من قيمتها وبالتالي لا تعكس الفعالية التنظيمية الحقيقية .
- **سهولة الترجمة** : وتتعلق من خلال القراءة المباشرة والواضحة بدون غموض، وكذا الطريقة التي يتم بها تقديم هذه المعلومة. كما تسمح إمكانية الترجمة بتفادي الشك، وإمكانية الحوار الصريح حول الأهداف المسطرة.
- **السبق** : كلما تأتي المعلومة بشكل مبكر، كلما تسمح بإحداث السبق في النقاش بين متغيرات العملية التنظيمية، كما تتميز كل معلومات السياق (الظرف، السوق، التكنولوجيا...) بخاصية السبق .
- **التكلفة** : يجب الحصول على المعلومات مهما كانت لكن من منطلق أن تكون تكلفتها أقل ما يمكن، فالأمثلية للمعلومة كمورد تبدأ من تخفيض تكاليف الحصول عليها.

وبناءا على هذه المعايير الخاصة بجودة المعلومة لقياس الفعالية التنظيمية تتطلب الالتزام بالتحديد المسبق لاحتياجات الجهات المستفيدة من هذه المعلومات سواء عند تصميم الهياكل التنظيمية أو عند تشغيلها .

٢-زإيالة لوحة قيادة الفعالية التنظيمية :

تتشكل لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية من مجموعة مؤشرات يـتم اختيارهـا بعناية كبيرة على أساس الأهداف المسطرة وبعدد محصور، وذلك راجـع إلـى أن الطاقـة الإدراكية للإنسان لا تستوعب عدد مرتفع من المعلومات، بحيث حسـب أعمـال الباحـث Miller[1] لا يتجاوز عدد المؤشرات (٧ +- ٢)، ومبـرر ذلـك أن اعتمـاد العديـد مـن المؤشرات سوف يقضي على المعلومة الأساسية، كذلك يجب التركيز في تحديد المؤشـرات من قبل المستعملين باعتبارها مؤشرات شخصية.

ونشير أيضا أنه غالبا ما يساء استعمال مؤشرات الفعالية التنظيمية، فعلى سبيل المثال اعتماد مؤشرات الإنتاجية يمكن أن يتجنب أو يتفادى أهداف المؤسسة وتكون له أكثر من ذلك آثـار سلبية، انطلاقا من تركيزها على الكم وإغفال الاستقلالية ومسؤولية الأطراف فـي تحقيـق الأهداف (الجانب النوعي)، وعليه تتحول لوحة القيادة إلى وسيلة لمراقبة الإنتاجية أكثر منها تحسين الفعالية التنظيمية والوقوف على الإختلالات التي تواجه تنظيم المؤسسة .

كذلك ينتظر عن لوحة القيادة أن تكون المحرك للطاقات الإبداعية وتوجيه السـلوكيات نحـو تفجير الطاقات الكامنة، عوض أن تعمل على مراقبة الأفراد أثناء قيامهم بعمليـة العمـل، وعليه فإن هيكلة لوحة القيادة التنظيمية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل مستوى تنظيمي ومدى مساهمته في القيمة المضافة على مستوى كل وحدة تنظيمية وعلى مستوى كل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤشرات التي يتم اختيارها يجب أن تعتمد على المعلومات النوعية أكثر منها كمية بحكم قربها من محتوى الفعالية التنظيمية. ومنه تكون للمؤشر دلالـة كبيرة ويتمكن من توجيه المعلومة التي يحملها.

أما فيما يتعلق بإعادة هيكلة لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية والأسباب التي تؤدي إلى إدخال تعديلات عليها يعود بالدرجة الأولى إلى الحالات التالية:

- ما تكون المؤشرات غير ملائمة وتجاوزها الزمن.
- لما يتم تغيير في تركيبة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- لما يحدث تطور في مستوى كفاءة الأطراف المسؤولة على التسيير وتحذوهم الرغبة في إيجاد مؤشرات جديدة تمنح لهم آفاق وتحديات جديدة تشكل في ذاتها عوامل تحفيزية.

---

[1]Fernandez .A , opcit , p 228

وهنا يجدر بنا التساؤل حول المشاكل المتعلقة بهيكلة لوحة القيادة الخاصة بالفعاليـة التنظيمية، يمكن القول أن هذه المشاكل في العناصر التالية :

** **المصدر** : يتمثل في معلومات داخلية تتعلق بمختلف المصالح التي تتشكل منها المؤسسة في شكل معلومات كمية أو مالية أو في شكل معلومات تتعلق بالمناخ التنظيمي مـن تغيـب ودوران عمل وما إلى ذلك، كذلك المعلومات الخارجية ومدى تأثيرها على الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

إلى جانب ذلك يجب التركيز على نوعية المعلومات من خلال الخصائص المتمثلة في مـدى ملائمتها والقدرة على ترميزها والدقة وسهولة الترجمة وتقـديمها لصـورة مركـزة حـول موضوع الدراسة وإمكانية التنبؤ والتكلفة المنخفضة والتي تساهم في إعطاء صـورة دقيقـة للفعالية التنظيمية للمؤسسة.

** **كيفية التقديم** : يمكن اعتماد الأدوات التالية الوقوف على الفعالية التنظيمية .

١) **الانحرافات** : والتي تعكس كيفية سير العمليات التنظيمية وتفاعلها وذلك من خلال مراقبة مراكز المسؤولية.

٢) **النسب**: وبالرغم من تركيزها على الأنشطة في المدى القصير إلا أنهـا تقـدم صـورة للعملية التنظيمية من خلال المعلومات المحاسبية أو المادية .

٣) **الرسوم البيانية والعلامات الساطعة والجداول الإحصائية**: كلها وسائل مسـاعدة لتقـديم المعلومات والتي تعكس صورة للواقع التنظيمي .

** **التوقيت** : يجب استغلال المعلومة بناءا على توقيتها في عملية اتخاذ القرار ويجب تفادي الطلاق بين المعلومة وطبيعة العملية، بمعنى يجب تقديم المعلومة الخاصة بنشاط معين حسب التوقيت الملائم، على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل لتقدم صورة أكثر دقة على واقع التنظيم وسيرورته في المؤسسة، فالمعلومة المرتبطة بالخزينة تقدم في الأجل القصير أفضل من تقديمها في الأجل الطويل .

٣- وظائف لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية:

من منطلق أن البحث على الفعالية التنظيمية يعني إيجاد أحسـن المؤشـرات للقيـام بمختلف الأنشطة والأعمال بشكل أفضل، وفي ظل بيئة تتميز بعدم الاستقرار. كمـا يمكـن المؤسسة من اختيار الأهداف الأكثر توافق مع الإمكانات المتاحة ويجعل منها قـادرة علـى الاستماع "L'écoute" لما يحدث على مستوى البيئة الخارجية ومنه استغلال للفرص المتاحة بطريقة فعالة .

- **لوحة القيادة أداة لإدراك منسجم للفعالية التنظيمية :**

تشكل لوحة القيادة وسيلة تضمن لمتخذ القرار إدراك الحالة في لحظة معينة، مع الإشارة أن تصميم لوحة القيادة لا تضمن بشكل مطلق إدراك الأشياء، بحيث أنه لكل مسـؤول عـن اتخاذ القرارات طريقته الخاصة في رؤية الأشياء ودراسة متغيرات البيئة حسب اهتماماتـه وكفاءته الشخصية.

وعليه فإنه يجب أن تضمن لوحة القيادة نظرة منسجمة للنظام المراد الإشـراف عليـه وقيادته بناءا على أهداف مسطرة بشكل مسبق.

ومنه تساعد لوحة القيادة على قياس الجهود المنجزة، والجهود التي يتم إنجازهـا مسـتقبلا بشكل يتلاءم مع متطلبات المؤسسة، كما تلعب دورا وقائيا فـي حالـة حـدوث إخـتلالات تنظيمية، وتسمح بالقيام بتشخيص متغيرات العملية التنظيمية والذي بدوره يمكن مـن تقـديم عناصر إيجابية للأخطاء التي تؤثر على الفعالية التنظيمية .

كما تشكل لوحة القيادة وسيلة مرجعية من خلال دورها في تقديم نظرة مشـتركة لمجمـوع أعضاء المؤسسة أمام نفس الإشكالية المطروحة، ومنه يتمكن كل طـرف تقـديم مسـاهمته ليتحقق في الأخير التآزر الإيجابي على مستوى المؤسسة .

كما تسهل لوحة القيادة عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف الأطـراف. كـذلك لا يمكن اعتبار لوحة القيادة وسيلة نمطية، وإنما تخضع عملية عرض المعلومـات لتوجهـات وتأثيرات القائمين على قيادة المؤسسة، وبناءا على ذلك تخضع لوحة القيـادة إلـى ضـبط وتعديلات تجعل منها، اكثر ملائمة للواقع التنظيمي للمؤسسة.

- **تسمح لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية بالسيطرة وسرعة الحراة:** إن لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية تقوم على أساس البحث عن مؤشرات تختصر عامل الـزمن ويسمح محتواها بتوقع الظواهر ومنه احتواء المشاكل قبل حدوثها، فاعتماد المؤشـرات المالية في قياس الفعالية التنظيمية يمكن أن يؤدي إلى تأخر في زمـن الحركـة لأنهـا

تتطلب معالجة أطول من المؤشرات المادية كحجم الإنتاج أو مؤشرات تتعلق بـالموارد البشرية كالتغيب.

- **تقوم لوحة القيادة الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية على أساس التمييز بين مراكز المسؤولية:** لكن بشرط أن يتم إدماج مؤشرات تكون المسؤولية فيها مشـتركة وتظهـر عملية الاتصال الأفقي، وهذا بسبب أن العملية التنظيمية هي كل متكامل وعبـارة عـن تدفق يجعل من المؤسسة شبكة اتصال يمكن تجسيدها من خلال لوحة القيـادة بواسـطة مؤشرات نميز فيها بين المستويات العملية والمستويات الاستراتيجية أي بين ما هو يومي و بين ما هو في المستقبل، كذلك تجدر الإشارة أن المؤشرات الخاصة بالفعالية التنظيمية لا تركز فقط على المسؤولية وإنما تقيس مدى مساهمة المسؤول في تحقيـق الأهـداف المسطرة .

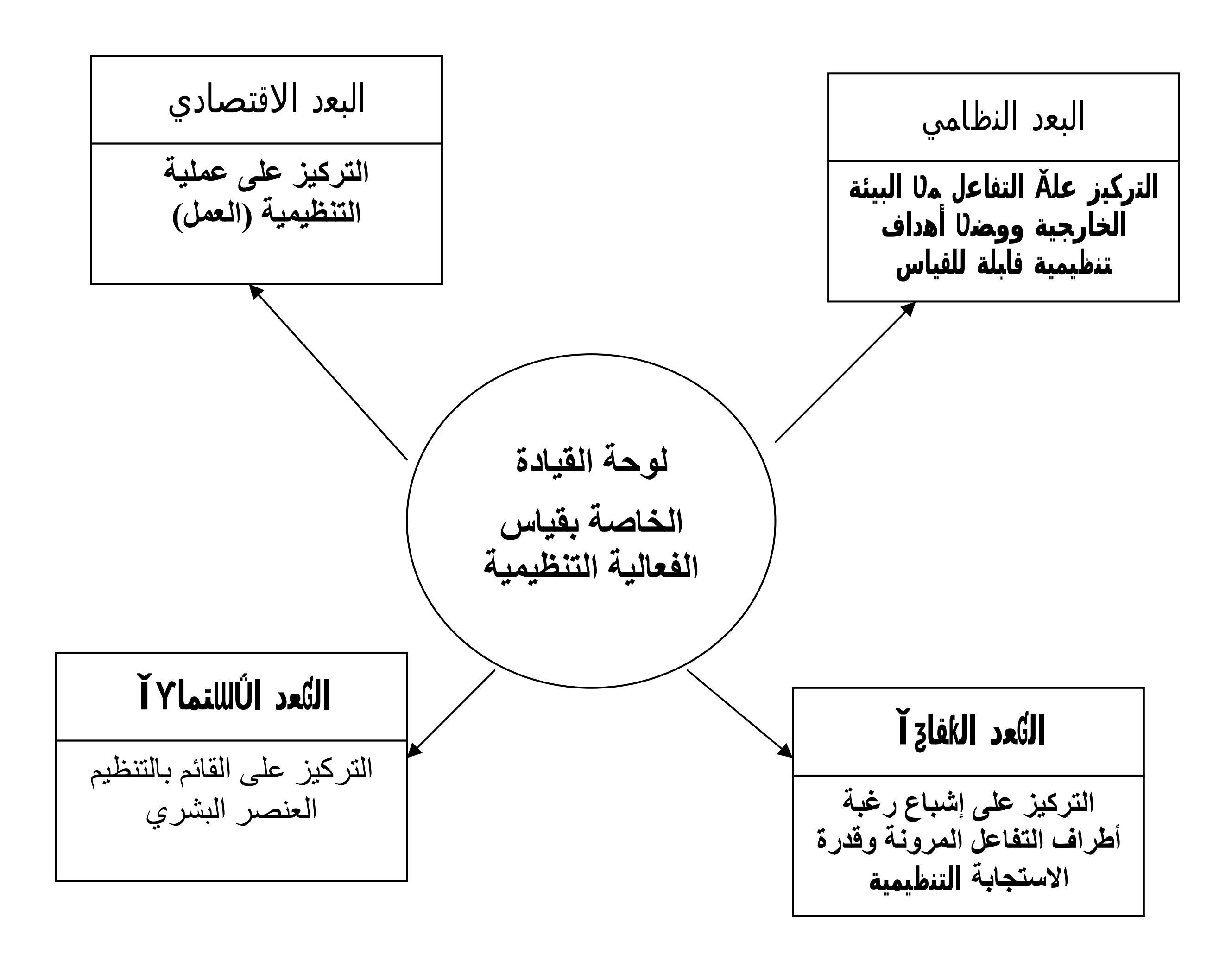
IV-ď-Ď * أبعاد لوحة القيادة الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية :

انطلاقا من المفهوم المتعدد الأبعاد للفعالية التنظيمية ونسبيتها من فرد لآخـر وعـدم وجود تعريف جامع لها وتعدد المداخل التي اهتمت بدراستها، يمكن تحديد الفعالية التنظيميـة من أربعة زوايا تمنح لنا الأبعاد التي يمكن من خلالها تحديد لوحة القيـادة لقيـاس الفعاليـة التنظيمية .

هذه الأبعاد تشكل لنا المصطلح الذي تم إقتراحه و المتمثـل فـي "**مركزية الفعالية التنظيمية** " والذي يعني مجموعة الأبعاد التي تتشكل منها الفعالية التنظيمية "4d"، والمتمثلـة في:البعد الاقتصادي (المادي) والبعد الاجتماعي والبعد النظامي والبعد الثقـافي. وتتحقـق الفعالية التنظيمية من خلال الانسجام بين مختلف هذه الأبعاد، كما يرتبط البعـد الاقتصـادي والنظامي المتغيرات ذات الطابع الكمي، بينما يرتبط البعد الاجتماعي والثقافي بـالمتغيرات ذات الطابع النوعي.

ويمكن أن نوضح لوحة القيادة الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(..) : لوحة القيادة الخاصة بمؤشرات الفعالية التنظيمية



المصدر: من تصميم الباحث

ويتمثل دور لوحة القيادة الخاصة بمزيج الفعالية التنظيمية في مد المسـير بمنهجيـة تصور المؤشرات الضرورية لقياس الفعالية التنظيمية انطلاقا من تحليـل الواقـع والتنبـؤ بالتطورات، أكثر منه أداة نمطية لقياس الفعالية التنظيمية يمكن أن يعاب عليها العـودة إلـى المبدأ الكلاسيكي " the one best way " وبمعنى آخر تبقى عملية اختيار المؤشرات مـن اختصاص الفرق المسؤولة عن عملية التنظيم بداخل المؤسسة. كذلك الشـيء الـذي نريـد التأكيد هو أن الفعالية التنظيمية ليست نتيجة عنصر واحد، بل هي نتيجة تفاعل عدة متغيرات فيما بينها، والتي نعبر عليها بأبعاد الفعالية التنظيمية، بحيث تظهر نتائجها لـيس فقـط فـي الأجل القصير وإنما في الأجل الطويل أيضا .

كذلك تقوم لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية على مجموعـة مـن المؤشـرات تضمن التوازن والانسجام بين مختلف الأبعاد المقترحة (الاقتصادية والاجتماعية والنظاميـة والثقافية). وتقدم صورة للفعالية التنظيمية في الوقت الحاضر وما يمكـن أن تكـون عليـه مستقبلا من خلال إدخال التعديلات الضرورية على العملية التنظيمية.

أ- البعد الاقتصادي للفعالية التنظيمية:

انطلاقا من الفلسفة التي تقوم على مبدأ الرشد (العقلانية) والتركيز علـى موضـوع التنظيم (أي العمل) من زاويته المادية بالاعتماد على تقسيم العمل والتخصص، كلها عوامل اعتبرت أساسا حاسما في بناء متطلبات الهيكل التنظيمـي للمؤسسـة، كـذلك أكـدت هـذه النظريات على الطابع المغلق لنظام المؤسسة وحياد العنصر البشـري (أو النظـرة الآليـة للفرد). لذلك فالفعالية التنظيمية ينظر لها من أبعادها الماديـة علـى أسـاس العلاقـة بـين المخرجات إلى المدخلات، أو بمعنى آخر العمل على تعظيم النتـائج أو تدنيـة التكـاليف. وللوقوف على هذه النتائج تعتمد المؤسسة على المحاسبة العامة، والتحليلية، والتـي تشـكل أرصدتها صور للواقع التنظيمي والتفاعل بين متغيراتها.

كما يمكن أن تظهر الرشادة في عدة صور: الرشادة الإنتاجية لـدى Taylor والرشـادة الإدارية لدى Fayol والرشادة الهيكلية لدى Weber ،ومن كون المؤسسـة حيـز للأنتـاج (توليفة لعناصر الإنتاج) فإن عوامل الفعالية التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- التخصص و تقسيم العمل.
- الرشادة.

- الهيكل التنظيمي الرسمي.
- هرمية السلطة.
- نطاق الإشراف.

ويمكن للمسير أو المسؤول عن التنظيم أن يختار المؤشرات التي يراها ضرورية للتعبير عن هذه العوامل، في شكل نتائج أو تكاليف.

ب- البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية :

نركز في هذا البعد في دراسة الفعالية التنظيمية على تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي والتي تعتبر العوامل الأكثر تفسيرا للفعالية التنظيمية من كونها ترتبط بالجانب الحركي للتنظيم، ومنه فالعملية التنظيمية ليست بعدا ماديا وحسب وإنما عبارة عن جهود إنسانية – في شكل طاقة بشرية- يقوم بها الفرد بغرض التنسيق بين مختلف مكونات العملية التنظيمية، ونشير إلى أن عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية من هذا المنظور تتمثل في:

- أثر التحفيز المادي والمعنوي في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.
- أثر الجماعة في تحديد إنتاجية العامل وتحقيق الأهداف المسطرة على مستوى المؤسسة.
- العلاقات التنظيمية بين مختلف المستويات الهرمية.
- التكامل والتفاعل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- أهمية القيادة والمشاركة في توجيه العملية التنظيمية.
- أهمية الاتصالات بمختلف اتجاهاتها بين الأفراد رسمية وغير رسمية.

كل هذه العوامل تسمح بتكييف البنية التنظيمية بما ينسجم ومتطلبات الفرد ويقلل من التفاعل السلبي بين مكونات العملية التنظيمية، (نعبر عليها بالمناخ التنظيمي)، فالغيابات والصراعات تشكل صور لضعف الأداء التنظيمي للمؤسسة، ومؤشرات تسمح بتشخيص الوضعية حتى يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية التي تسمح بتحسين مستوى الفعالية التنظيمية –باعتبار أن النتائج تظهر المدى الطويل -.

بالإضافة إلى ذلك فإن البعد الاجتماعي للفعالية التنظيمية يركز على متغيرات نوعية ترتبط بالجانب السلوكي للفرد، ومنه يجب على المؤسسة إيجاد الوسائل الكفيلة بجمع هذا النوع من المعلومات وتحليلها وذلك عن طريق المقابلات والاستبيانات واعتماد الوسائل الإحصائية التي تسمح بالوقوف على تطور اتجاه الفعالية التنظيمية.

4 - البعد النظامي للفعالية التنظيمية :

نتيجة للقصور الذي ميز الدراسات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في إعطاء تفسير وتصور شامل للمتغيرات التي تتحكم في الفعالية التنظيمية، وذلك راجع إلى عدم ثبات واستقرار الظاهرة التنظيمية، والتي نعبر عليها بمجموعة من المحددات و يمكن إجمالها كما يلي :

- عدم ثبات المواقف السلوكية للأفراد زمانيا ومكانيا.
- الطبيعة الديناميكية للمؤسسة في علاقتها مع البيئة الخارجية.
- التنوع والطبيعة المعقدة للمتغيرات السلوكية والتي تصعب من دراسة وتتبع آثارها.
- التفاعل والتداخل بين هذه المتغيرات يصعب من فهم الظاهرة واستيعاب ميكانيزماتها.

في هذا السياق برز الاتجاه النظامي و التوفيقي لمحاولة تفسير الفعالية التنظيمية محاولة تجاوز الوضعية المثالية " ما يجب أن يكون " إلى وضعية حقيقية " ما هو موجود فعلا " ومنه تسعى الفعالية التنظيمية إلى تعظيم المكانة التفاوضية للمؤسسة في علاقتها مع البيئة، كما تؤكد على أن مؤشرات الفعالية التنظيمية لا يمكن تعميمها لارتباطها بزمان ومكان الظاهرة موضوع الدراسة.

كما أنه أصبح بالإمكان نمذجة الظواهر التنظيمية باعتماد التخطيط والمراقبة وذلك على أساس وضع أهداف وتحديد الوسائل الكفيلة بتحقيقها، والتي من خلال نقف على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

ونشير إلى أن أبرز العوامل المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية حسب هذا المنظور يتمثل في:

- القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الخارجية.
- المتغيرات الهيكلية (الحجم الاستراتيجية، طبيعة النشاط ...) وتأثيرها على تصميم الهيكل التنظيمي.
- البحث عن توازن ديناميكي مع البيئة نتيجة للمواقف التي تواجه عمل المؤسسة.
- استمرارية النشاط الذي تقوم به المؤسسة، بحيث تشكل دورة كاملة تغذي نفسها من خلال حصولها على مدخلات وتحويلها في شكل مخرجات. هذه العملية تشكل أساس لاستمرار النشاط.
- القدرة على تنويع الأنشطة واستحداث التغيرات التنظيمية الملائمة بمواجهة الظروف البيئية.

- طبيعة العلاقات القائمة بين أعضاء المؤسسة ومدى الاستقرار تشـكل أسـاس التغييـر والتطوير المستمرين في المؤسسة.

د- البعد الثقافي للفعالية التنظيمية:

أصبح في الوقت الراهن البعد الثقافي كمتغير أساسي في العملية التنظيمية كعامل من عوامل الفعالية التنظيمية والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية، كما أنها تشكل الإسـمنت الذي يربط الأنظمة الفرعية للعملية التنظيمية .

وهذا ما عبر عنه الباحث Ouchi في نظريته (Z) بحيث ما يميز تنظيم المؤسسـات اليابانية عن المؤسسات الأمريكية في جانب الفعالية يتمثل في البعد الثقـافي، ولـذلك حتـى تتحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسات الأمريكية في مواجهة المؤسسات اليابانية، هو ليس فـي تطبيق النموذج الياباني بحذافيره وإنما تكييفه مع ثقافة المجتمع الأمريكي.

ومصطلح الثقافة التنظيمية يعني مجموعة القيم الكبرى التي تم تطويرها بـداخل المؤسسـة ويؤمن بها مختلف أفرادها، ويمكن تعريفها أيضا على أنها مجموعة المعاني المشتركة التـي يحملها بها أعضاء المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات.

وتشمل مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم المشتركة التي يؤمن بها أعضـاء المؤسسـة والتي على الأعضاء الجدد أن يتكيفوا معها، ومن أهم هذه الجوانب التنظيمية المشتركة نجد:

- درجة المسؤولية والاستقلالية التي يتمتع بها الفرد.
- الظروف المتاحة للتشجيع على الإبداع وحب المخاطرة.
- القدرات التنسيقية بين مختلف الأقسام و الإدارات.
- التوجيهات التي تسمح بمتابعة إنجاز الأهداف المسطرة.
- مجموعة القواعد والإجراءات التي تسمح بالإشراف والتحكم في السلوكيات.
- درجة الانتماء للمؤسسة ككل.
- طبيعة أنظمة التعويض و مدى وضوحها.
- قدرة المؤسسة في فض نزاعاتها من خلال الحوار الصريح والعلني.
- شبكة الاتصالات السائدة.

وعليه يمكن أن تحقق الثقافة التنظيمية مستوى من الفعالية التنظيمية أعلى مما يحققه التنظيم الرسمي بقواعده وإجراءاته البيروقراطية الصارمة، وهذا من منطلق أنها :

- تمكن الانتماء بالنسبة للأفراد والذي تؤدي إلى التمييز والتفوق.

- تسمح بتحقيق التوازن بين مصالح الأفراد الشخصية المتنافرة والضيقة.
- تضبط السلوكيات الواجب على الأفراد القيام بها والتحكم فيها بشكل طوعي.
- تقلل من احتمالات ترك العمل وعدم الاستقرار بحكم ملاءمة المناخ التنظيمي.

إلى جانب ذلك يمكن أن نعتمد في قياس الفعالية التنظيمية حسب هذا البعد على درجة الإشباع التي تتحقق على مستوى المجتمع، ودرجة الإشباع بالنسبة لأطراف التعامل والمسؤولية الاجتماعية، وذلك من خلال دراسة البيئة وتفادي تأثيراتها السلبية وإيجاد التوليفة التنظيمية التي تمكن من تحقيق مصالح الجماعات المستفيدة من المؤسسة.

خلاصة الفصل الرابع:

تشكل لوحة القيادة أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة، وذلك من كونها تمثل شكل مختصر و منهجي لمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها بعناية و بعدد محدود، تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الاتجاه السليم بناءا على مجموعة من الأهداف الواقعية. و عرفت لوحة القيادة تطورا ملحوظا في المحتوى و الدور الذي تلعبه. و انتقلت من اعتماد المؤشرات المالية و الكمية إلى المؤشرات النوعية، و منه إمكانية اعتمادها في مجال قياس الفعالية التنظيمية. كذلك توفرها على خاصية أساسية تتمثل في كونها أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها حسب الضرورة، و يمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير و ظروف عمله و هذا ما ينطبق على تعريف الفعالية التنظيمية باعتبارها أحكام شخصية تختلف من شخص لأخر و من مؤسسة لأخرى و إلى ذلك.

و تتأثر فعالية لوحة القيادة الخاصة بالفعالية التنظيمية بثلاث متغيرات ترتبط بعامل الزمن تتمثل في:

- فترة إنتاج المعلومات من مختلف المصادر المتعلقة بنشاط المؤسسة.
- فترة إنتاج لوحة القيادة في حد ذاتها، و يعني ذلك عملية الإعداد و التصميم و هذا يرتبط بشكل خاص مع تواجد نظام معلومات ملائم على مستوى المؤسسة يمكن من تموين لوحات القيادة بالمعلومات الضرورية حين الحاجة.
- فترة رد فعل المسؤولين انطلاقا من المؤشرات التي تحتويها لوحة القيادة، و التي ترتبط بدورها بظروف عمل المؤسسة. و منه يتمكن المسير من التنبؤ و أخذ المبادرة في شكل جدار دفاعي في حالة التهديد أو استغلال خاصية التميز و الهجوم في حالة الفرص.

الخاتمـــــة

الخاتمة:

من خلال عرض إشكالية الفعالية التنظيمية من زاوية المحتوى و القياس، وجدنا أنها موضوع على غاية من الأهمية في دراسة نظريات التنظيم و الإدارة للمؤسسات. بحيث مـا تجدر الإشارة إليه أن كل النظريات ترتبط من قريب أو بعيد بالفعالية التنظيمية، وتعالج على أساس أنها متغير تابع لعلاقة بين متغيرين كالهيكلة و البيئة على سبيل المثال.

وقد تمت محاولة مناقشة مختلف المفاهيم المرتبطة بتحليل الفعالية التنظيمية وتناقضاتها، لكي يتم فهم أكثر للظاهرة والاهتمام بها. ومنه الوصول إلى ممارسة تنظيمية تسمح للمؤسسة بتحقيق مختلف الأهداف المسطرة.

وباعتبار أن جوهر العملية الإدارية على مستوى المؤسسة يتمثل في إمكانية قياس مختلف متغيراتها، يتجلى لنا بوضوح المغزى من دراسة إمكانية قياس المتغير التنظيمي ومدى الحكم على مساهمته في العملية الإدارية. و منه فالأحكام الصادرة في حق التنظيم على مستوى المؤسسة من قبل المسيرين يجب أن تكون محددة بدقة وفي شكل قيم مضبوطة، و ليست مجرد أقوال و أحكام مسبقة.

وعليه و بناء على محاور الإشكالية التي تم مناقشتها، تم التوصل إلى النتائج التالية حول الظاهرة التنظيمية كبعد غير ملموس ومدى الحكم على فعاليته:

- ترتبط الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق الأهداف و في نفس الوقت تنطلق من عدم وجود رشادة مطلقة. فالمؤسسة غير مثالية في اتخاذ القرار بحكم :
  - المعوقات البيئية سواء كانت مفروضة في شكل تشريعات و مواقف اقتصادية، أو مقايضة في شكل اتفاقات و ضغوط تنافسية، أو مكتشفة في شكل ضغوط غير متوقعة.
  - سعي المؤسسة لتحقيق توليفة من الأهداف المتعددة و المتناقضة، بسبب تعدد الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة (زبائن، مساهمين، مسيرين،...) والإطار الزمني للأهداف (قصيرة و متوسطة وطويلة الأجل).
- تشكل الفعالية التنظيمية ظاهرة بأوجه متعددة، و هذا ما يؤكد على الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها. كما أنها ظاهرة متعددة المجالات، بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية التنظيمية في مجال أخر.

- تطرح عملية تحليل الفعالية التنظيمية العديد من الصعوبات على مستوى التصور والمنهجية باعتبارها **أحكام تصدر** من أطراف مختلفة ومهما كانت منطلقاتها متشابهة. أما على مستوى براغماتي فكل طرف مهما كانت علاقته بالمؤسسة يحاول أن يحكم على فعالية مشاركته.
- تأخذ الفعالية التنظيمية صورا مختلفة قد:
  - ترتبط بالأهداف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة الحصة السوقية. كما يمكن الحديث عن فعالية تنظيمية متمايزة حسب الأطراف. هذا الطرح يقدم صورة مختزلة تأخذ الترجمة المالية.
  - أو ترتبط بالقدرة على البقاء في البيئة و تظهر في شكل حصول المؤسسة على مختلف مستلزماتها و تحويلها، أو بمعنى أخر استغلال البيئة الخارجية. هذا التصور يطرح مشكلة طبيعة العلاقة بين البيئة والمؤسسة وطريقة معالجة مختلف المدخلات، ومنه تقييم الفعالية التنظيمية يركز بشكل كبير على القدرة على التكيف ودرجة المرونة التي تميز الهيكل التنظيمي ليستجيب لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.
  - أو ترتبط بجودة العمليات الداخلية، وذلك بالتركيز على السلوكيات الداخلية كالقيادة و الاتصال و المشاركة وإدارة الصراعات وطبيعة المناخ التنظيمي. و يواجه هذا الطرح صعوبات ترتبط بالبعد غير الموضوعي خاصة فيما يتعلق بتفسير السلوكيات التنظيمية.
- أفرزت الدراسات العلمية للمظاهر المتعددة لموضوع الفعالية التنظيمية بأبعادها مجموعة من النماذج:
  - البعض منها يركز على البعد المادي وعنصر العمل كمتغير أساسي لقياس الفعالية التنظيمية.
  - و البعض الأخر يركز على العنصر البشري بتفاعلاته وما يتخللها من مشاكل وما يتطلبه من ظروف خاصة يشكل فيها التحفيز حجر الزاوية وعامل من عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية.
  - والبعض الأخر يركز على البناء التنظيمي من منظور نظامي. حيث تتلخص الهيكلة في عمليتي التمايز والتكامل وتتحقق الفعالية التنظيمية من خلال القدرة على التكيف.

- والبعد الأخر يركز على الأبعاد الثقافية والتي تمنح للمؤسسة شخصية مستقلة عن باقي المؤسسات الأخرى، و ذلك من خلال هوية و مجموعة قيم ومبادئ تعتنق من قبل الأفراد المنتسبين إليها. وتظهر في هذه الحالة الفعالية التنظيمية كمتغير ثقافي، يعكس القيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة.

- تفسر الفعالية التنظيمية في غالب الأحيان على أساس مجموعة الخصائص التي يجب أن تتوفر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والمتمثلة في نطاق الإشراف وعدد المستويات التنظيمية والمركزية واللامركزية ودرجة الرسمية و... بحيث يجب أن تتفاعل هذه الخصائص بشكل جيد وضمان الإنسجام بينها لكي يتحقق مستوى فعالية مقبول.
- ترتبط الفعالية التنظيمية أكثر بالمتغيرات النوعية ذات العلاقة المباشرة بالعنصر البشري، ومنه بأنظمة القيم السائدة في المؤسسة. هذا يعني أن الفعالية التنظيمية هي مفهوم اجتماعي النشأة و البناء، ومنه سيطرة الجوانب غير الموضوعية أكثر من الجوانب الموضوعية.

و بناء على النتائج السابقة الذكر تم التوصل إلى إثبات الفرضيات التي تم تبنيها في الدراسة كما يلي:

١- تم التأكيد على الطابع المرن لمفهوم الفعالية التنظيمية لقياس الممارسة التنظيمية داخل المؤسسة، و ذلك راجع للصور المختلفة التي تظهر فيها الفعالية التنظيمية وتعدد المؤشرات المستخدمة من قبل مختلف الأطراف التي لها علاقة بعمل المؤسسة.

٢- تم إثبات صحة الفرضية الثانية والتي تربط بين الطابع الفلسفي للعملية التنظيمية والفعالية التنظيمية. بحيث تشكل الفلسفة التنظيمية الخلفية التي تقوم عليها الظاهرة والتي يمكن تناولها من الزوايا التالية:

- فلسفة تركز على العمل كمتغير أساسي في العملية التنظيمية.
- فلسفة تركز على العنصر البشري كمتغير أساسي في العملية التنظيمية.
- فلسفة تركز على البيئة الخارجية مع إمكانية التنبؤ و قياس سلوكيات العنصر البشري في العملية التنظيمية.

- فلسفة تركز على العوامل الثقافية في إطار بيئة مفتوحة تشكل محددات وعوامل لتفسير العملية التنظيمية.

وعليه تبين لنا من خلال التحليل أن الفعالية التنظيمية هي مرادف للفلسفة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة. ومنه برزت لنا الفعالية التنظيمية تحت صور مختلفة:(اقتصادية، اجتماعية، نظامية، ثقافية). وفي نفس السياق تتأثر الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة من الداخل أو الخارج في تقييمها للفعالية التنظيمية، نظرا لخضوعها في عملية التقييم لمنطلق فلسفي حول الظاهرة التنظيمية. والتي يمكن أن تصل إلى حد استعمال وحدات قياس متناقضة، فنظرة المحاسب للفعالية التنظيمية تختلف عن نظرة الإداري أو النقابي بالرغم من وحدة الهدف على مستوى المؤسسة.

٣- إن التنظيم من زاوية التصميم لا يمكن اعتباره مجرد رسوم بيانية نطلق عليها الخرائط التنظيمية. بل نحاول من خلالها تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة، تسمح بالممارسة الفعالة لمختلف النشاطات و تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية في ظل مجموعة من القيود:

- مجموعة قيود ترتبط بعملية التصميم من زاوية داخلية والتي نعبر عليها بأبعاد الهيكلة، وتتمثل في كيفية ممارسة السلطة وتوزيعها بشكل مركزي أو لامركزي ودرجة الرسمية والتنميط فيما يتعلق بالإجراءات واللوائح ودرجة التعقيد.
- مجموعة قيود ترتبط بعملية التصميم من زاوية خارجية و التي نعبر عليها بمحددات فعالية تصميم الهيكلة، وتتمثل في الحجم ودورة حياة المؤسسة والبيئة والتكنولوجيا والإستراتيجية.

ومن خلال تفاعل هذه المتغيرات نحصل على توليفات مختلفة تظهر في شكل صور متعددة يأخذها الهيكل التنظيمي – كما أشرنا إليه من خلال الدراسة – تؤكد على أنه لا توجد صورة نمطية لتنظيم المؤسسة أو شكل تنظيمي أفضل من شكل أخر، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الأولى حول مرونة مفهوم الفعالية التنظيمية.

٤- تشكل لوحة القيادة كأداة تسييرية الوسيلة الأكثر واقعية و ملاءمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطلقاتها الفلسفية المختلفة، وتعدد الأطراف التي هي بحاجة لقياس الفعالية التنظيمية (المساهمين والعمال والنقابة والزبائن و .....). بحيث تمنحنا الإطار المنهجي في شكل بناء (يأخذ صور جداول و رسومات بيانية و مجموعة مؤشرات)

تمكن كل طرف من قياس الفعالية التنظيمية حسب نظرته و أهدافه و تتيح له الفرصة من الوقوف على الفعالية التنظيمية من زاوية الأطراف الأخرى. وبعبارة أخرى تمكن لوحة القيادة كوسيلة قياس للفعالية التنظيمية من إدراك مؤشرات للقياس حتى ولو كانت متناقضة فيما بينها، وذلك نظر للأبعاد المختلفة المشكلة لها، وإمكانية المقارنة بين مختلف صورها. وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية الخاصة بلوحة القيادة كوسيلة الأكثر ملاءمة لقياس الفعالية التنظيمية.

أما التوصيات التي يمكن تقديمها من خلال هذه الدراسة على مستوى عملي تتجلى في النقاط التالية:

- التأكيد على أهمية البعد التنظيمي في معادلة المؤسسة، من خلال التفكير في سبل قياس مساهمته، وبكونه مورد من موارد المؤسسة يتطلب الاستثمار فيه.

- يجب على مسير المؤسسة أن لا ينظر للأرقام المحققة على مستوى المؤسسة في صورها المختلفة (رقم أعمال، أرباح، كميات إنتاج....) على أنها جمع عددي لمكونات المؤسسة، وإنما في صورة تفاعل بين هذه المكونات. نعبر عليه بالتآزر senergie، هذه الأخيرة ما هي إلا صورة من صور الفعالية التنظيمية.

- يجب على المؤسسات الوطنية أن تتحول إلى الاهتمام بالمتغير التنظيمي، ليس فقط بالإشارة إليه لما تكون النتائج سلبية و التي يعبر عليها المسير بقوله: une mauvaise organisation، وإنما الاستثمار في التنظيم. والذي يعني الاستثمار في العنصر البشري باعتباره المصدر للمورد التنظيمي في شكل طاقة إبداعية كامنة تسمح بالتفاعل الإيجابي بين متغيرات المؤسسة. هذا يتطلب من المؤسسة التكوين و الرسكلة المستمرتين للعنصر البشري مع مستجدات عالم الإدارة و التنظيم باعتباره القائم بالعملية التنظيمية، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم من تحفيز ومشاركة وتحمل للمسؤولية باعتباره موضوع العملية التنظيمية.

- يجب على المؤسسات الوطنية الاتجاه نحو الاهتمام بمصطلح القيادة pilotage وذلك من خلال اهتمام كل مسير داخل المؤسسة مهما كانت وضعيته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، في اختيار مؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية الخاصة بمصالحه. و تركيب هذه المؤشرات

في شكل لوحة قيادة، و منه إمكانية وضع نظام للوحات القيادة على مستوى المؤسسة يمكن من المقارنة بين مختلف النتائج مهما كانت متناقضة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للانحرافات الملاحظة عن الأهداف المسطرة. ومن خلال هذه الدراسة تم تقديم الإطار المنهجي الذي يسمح للمسير أن يختار المؤشرات التي تناسب العمل أو الوظيفة التي يقوم بها، أو المسؤوليات التي يتحملها، و التي تتناسب و الأهداف المسطرة على مستواه.

- تمكن هذه الدراسة من فتح مجال للباحثين و الممارسين للعملية التنظيمية والاستشاريين في مجال التنظيم، بالتفكير أكثر في قياس الفعالية التنظيمية من خلال القيام بدراسات ميدانية تسمح بتحديد مفهوم أو نظرة المسير للفعالية التنظيمية و منه تصميم المؤشرات التي يراها مناسبة.

- تسمح أيضا المنهجية المقترحة بمنح المسير وسيلة قابلة للتكيف مع مختلف متطلبات و أبعاد و محددات الفعالية التنظيمية. و على هذا الأساس يمكن تصميم لوحات قيادة لكل مؤسسة أو قطاع نشاط مع الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن وإمكانية المقارنة عبر الزمن.

- تمكن أيضا المنهجية المقترحة من خلال الدراسات الميدانية من تصميم لوحات قيادة على مستوى المؤسسة أو قطاع النشاط بغرض المقارنة، لكن ليس بهدف تنميط عملية قياس الفعالية التنظيمية.

قائمة المراجع باللغة العربية :

١. [illegible] ٢٠٠٣.
٢. [illegible] ١٩٩٣.
٣. [illegible] ٢٠٠١.
٤. [illegible] ١٩٨١.
٥. [illegible] ٢٠٠١.
٦. [illegible] ١٩٩٠.
٧. [illegible] ١٩٩٤.
٨. [illegible]
٩. [illegible] ١٩٩٨
١٠. [illegible] ١٩٩٦.
١١. [illegible] ٢٠٠٠.
١٢. [illegible] ٢٠٠٠.
١٣. [illegible] ٢٠٠٠.
١٤. [illegible] ١٩٩٩.
١٥. [illegible] ٢٠٠٢.
١٦. [illegible] ١٩٩٩.
١٧. [illegible] ١٩٩٥.
١٨. [illegible] ١٩٩٧.
١٩. [illegible] ١٩٩٥.
٢٠. [illegible]
٢١. [illegible] ١٩٩١.
٢٢. [illegible] ٢٠٠١.
٢٣. [illegible] ٢٠٠٠.
٢٤. [illegible] ١٩٩٥.

٢٥. ǊǉĜǉ þŏƌdž þŏƵ ľ Ü ǉƱƨŏä ljdžǉƱǉdžä: ǉŏnj‡ý Ă ǉƙƩdžŏdžǊÜ þlƨ ĂlƒýƵdžĜǊǉÜ ٢٠٠٠.

٢٦. ǉľǊdžǉŎ ƵǊŎ Ü ƙƱĂŏƨ ƉþlƇ Ă ƙǊþŏþ ǉǉdžǉƱdžĜƙÜ þlƨ ƿĜƇÜ ǉǉĜǉǊƨlÜ ١٩٩٨.

٢٧. ǉľǊdžǉŎ ƵǊŎ Ü ǫþlƨl ǉľǊĂll ÜƱljľǉĜljŎÜ þlƨ ƹƨŏƔÜ ǉǉĜǉǊƨlÜ ƿþĂǉLJ ƙĜƨŏƍ.

٢٨. ľĂ ŏǊǊdž ǊdžƵdžþ ÜƱþlƨl ƽŏ ǉǉƨlLJ ǉƵĜþ ĭ Ă ƵƩǊŏƨǉLJÜ ǉǉĜǉǊƨlÜ ١٩٩٧.

٢٩. ǉƩƿĜĂĭ ƵǊŎ Ü ĂƱĜƒƵ ǊdžljƩǉl ǉƱƵdžĜýÜ þlƨ ǉƙĜƵdžĜǉdžƵ ǉǉƨŏäÜ ǉƱľ‡ljþƨŏäÜ ١٩٧٩.

٣٠. ǉƩdžƵĜY ƤǊŏý ƵdžƵþ ƙľǉLJ Ü ƤƴŏƨG‡ƴǊ ƵǊdžĂþÜ ljƱƨŏä ǉljƱdžƵäÜ þlƨ ǉƱdžŏľƨlÜ ƵdžĜǉLJÜ ٢٠٠٠.

٣١. ƵþƔLJĂǉĜƔ ƵǊŎ ƵdžƵþ Ü ǉƱþlÜ ĜƱþǉƵlÜ ‡ƙdžä ƹƨŏƔÜ ƙĜƵdžäÜ ƵǊƩ LJƵǊ ƩƵƩÜ ١٩٨٤.

٣٢. ǉƵƩþŏĭ ƿŏ Ƶ ƵdžƵþ Ü ǉƙljƱǉŏdž: ƿǉǊĂnjƵdž Ă ǉljƱƨŏĜƙ Ă ǉƵƩǉƙĜƩÜ ǉƱƵdžĜƙä ǉƵƩĂǉäÜ ǉƱľ‡ljþƨŏäÜ ١٩٩٧.

٣٣. ĭƵƩƵ ƵǊƱƨäľ Ü ƆľƵ ƵǊǊƵ ƵǊljäƵ ƵƵĜǉljǊ Ă ǉljƱŏƵŏǊÜ ǉƵƩľľä ǉĂƩljŏä ǉljľƙG‡ƔÜ ǉƙƩlƨƒÜ ١٩٩٢.

٣٤. ƵƩƵƨ ƵƵdžþ ƩƵƩ ‡ƨ Ü ƆƵƨý Ă ǉljƱŏƵ ǉlÜǉĜŏƔÜ þlƨ ǉƵŏľlƨÜ ǉƵƵǉľǊLJÜ ١٩٩٩.

٣٥. ƵǊŎ ƵǊŎ ǉľŏLJ Ü ǉƱþlÜ ǉƵþŏǊƨǉ ljƱdžƵĜƙÜ ƱƵdžĜýÜ þlƨ ƵƵĜƵþÜ ǉƱƨþLJÜ ١٩٩٩.

٣٦. ǉƵdžŏĜLJ ƵdžƵĂþ ľǉĜLJ Ü ǉľǊĂll ǉƙljƱŏdžŎ ƽŏ ƱƵdžĜƙ ǉƱƵdžĜýÜ þlƨ ĂlƒýÜ ǉƵdžĜǉLJÜ ٢٠٠٠.

٣٧. ǉǊĂƨĭ ƵĂľĭ Ü ǉƙĂŏƨ ǉljƱŏdžŎÜ ƆľǊĜŏƙ Ă ǉƵƙĜǉŏƩ ƵŏƵƨ þŏƴäÜ þlƨ ĂlƒýÜ ǉƱƨþLJÜ ١٩٩٩.

٣٨. ǉƵƵ‡ƨƙ ƵľŏƩÜ ǉƨƴäƵ ƵǊŎ ǉƨľŏÜ ǉljƵƵĜƱ ƴŏþŏl ƽŏ ǉƱþlÜ ١٩٦٦.

٣٩. ƵĜǉƨ ƵþƵ Ü ǉƱþlÜ: ƵþƤý ǉƵĜƇ ǉƵǉƨƵdžǉƙ ƵdžƵ‡ƙƔ ǉƵƨĭŎ ǉƵþŏ ƚ Ü ǉƱľ‡ljþƨŏäÜ ١٩٨٥.

٤٠. ƵĜǉƨ ƵþƵÜ ƙlƵĜþŏƙÜ ǉƱþlÜ ǉƱþlÜ ǉƵƩƵdžä ǉƱľ‡ljþƨŏäÜ ƿþĂǉLJ ƙĜƨŏƍ.

٤١. ƵƵǊdž ƵǊŎ ƵǉƵǉƩ ĭ Ü ƙƵǊŏý Ă ƙƵdžŏdžǊ ǉljƱdžƵĜƙÜ ǉƱþlÜ ǉƵƩƵdžä ǉƱľ‡ljþƨŏäÜ ٢٠٠٢.

٤٢. ǉƵdžƵƨĭ ľƵŏþ ƵdžƵþ Ü ǉƙljƱŏǊ Ă ǉƱþlÜ ǉƱþlÜ ǉƵƩƵdžä ǉƱľ‡ljþƨŏäÜ ٢٠٠٢.

٤٣. ǉƵƵƨƵŎ ‡ĜƵý ƵdžƵþ Ü ǉľǊĂll ǉƙljƱŏƵŏǊÜ þlƨ ǉƵ‡ƨ ǉƵƩǉľ Ă ǉƙĂƨŏƴÜ ƵƵdžLJÜ ١٩٩٣.

٤٤. ƵŏljƵ ǊƵljľǊƵƙ Ü ƙĂƨƵ ǉƵ‡ƨ ǉƱþlĭ ǉƵƵdžĜƱƨÜ ƆĜƱƵ ǉƵþlY ǉƵljǉƨƵ ǉĂƱƵƵǊǊÜ ǉľƵƵŏä ƙƵƵ ǉƵŏljĜƙÜ ١٩٩٩.

٤٥. ǉƵƵĜƨ ƵƵƵdž ƨǊþ Ü þlƨl ǉƵƵĂlþ ǉƵǉƵƵŏä Ă ǉľǊĂll ǉƙljƱŏdžŎÜ ƵƵĜƵ ƵdžƵƵ ƵƵǊÜ ١٩٩٥.

٤٦. ǉƵƵĜƨ ƵƵƵŏ Ü ƙƵdžäƵ ľþŏƵ ƵƵŏ ƵdžƵ ǉƵƵĜƨ ƙƵÜ ǉƙljƱdžƵĜƙÜ ƙƵƵ‡ƵƵƵÜ ƵƵƵƵƵƵƵ Ă ƵƵƵdžƵ ƵƵƵƵƵƵÜ ǉƱþlÜ ǉƵdžƵƵä ǉƵƵĂþŏäÜ ٢٠٠١.

٤٧. ǉƵƵĂlƵ ĭ Ü þŏľ Ü ǉƙljƱŏdžŎ: ǉƙƵƱƵĜƙ Ă ǉƵƵŏƵ‡ý ǉƵƵƵƙljƱŏäÜ ƵƵƵ‡ƵƵ ƵƵŏƵ ƵƵǊƵ Ü ǉƵǉƨƵǊÜ ǉƵƵƵƵ ǉƵƵƵƵäÜ ١٩٩٧.

٤٨. ƵľĂŏ Ƶ‡ƨƵ Ü ƵƵŏ ƵƵĂŏ ƵƵĂƵ ƵƵƵĂ ǉƱþlÜ ƵƵƵƵä ƵƵƵƵÜ ١٩٩٦

قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

١. BERRAH, L . l’indicateur de performance, éd, CEPADUES, paris, 2002.

٢. BLAK, R . & MOUTON, J . la 3[e] dimension du management, éd, organisation, paris, 1987.

٣. BONAMI, DEHENNIN, management des systèmes complexes, éd, deboek université, bruxelle , 1993.

٤. BARREAU, J. et AMALBERT, M. économie d’entreprise, éd, sirey, paris, 1987.

٥. BOILLET, P. le contrôle de gestion, éd, organisation, paris, 1991.

٦. BOVIN, X. SIMON, F. les nouveaux visages du contrôle de gestion, éd, dunod, paris, 2000.

٧. BOYER, L. histoire du management, éd, organisation, paris, 1990.

٨. BERSSY, G. économie d’entreprise, éd, sirey , paris, 1990.

٩. CAPET, M. diagnostic, organisation, planification d’entreprise, éd, economica, paris, 1983.

١٠. CARNEIRO, I. organisation et gestion des entreprises, éd, clet, paris, 1989.

١١. CHARRON, JL. Organisation et gestion de l’entreprise, éd, dunod, paris, 2° édition, 2001.

١٢. COHEN, E. dictionnaire de gestion, éd, la découverte, paris, 2000.

١٣. COLLIN, L. et autres. politiques de l’entreprise, éd, dalloz, paris, 1979.

١٤. CORFMET, D. la mutation du contrôle de gestion, éd, organisation, paris, 2000.

١٥. COURTOS, A. et AUTRES. Gestion de production, éd, organisation, paris, 1995.

١٦. CRENER, M. DOUTRIAUX, J. principes d’économie managériale, éd, gaetan morin, québec, 1980.

١٧. DAYAN, A. manuel de gestion, volume 1, éd, ellipses / AUF, 1999.

١٨. DESREUMAUX, A. introduction à la gestion des entreprises, éd, armand colin, paris, 1992.

١٩. DIZIERE, A. les ratios, éd, foucher, paris, 2000.

٢٠. EDIGHOFFER, JR. Précis de gestion d’entreprise, éd, nathan, paris, 1997.

٢١. ERALY, A. la structuration de l'entreprise, la rationalité en action, éd, université de bruxelle, 1988.
٢٢. FERNANDEZ, A. les nouveaux tableaux de bord des décideurs, éd, organisation, 2° édition, paris, 2001.
٢٣. FERNANDEZ, P. la performance globale de l'entreprise, éd, organisation, paris, 2002.
٢٤. GOGUELIN, P. le management psychologique des organisations, éd, ESF, paris, 1989.
٢٥. HARLE, E. et CHEVALIER, G. comment adapter l'entreprise à l'évolution des marchés, éd, dunod, paris, 1988.
٢٦. KALIKA, M. structures d'entreprises, éd, economica, paris, 1988.
٢٧. KAPLAN, R. et NRTON, D. le tableau de bord prospectif, éd, organisation, paris, 1998.
٢٨. LABOURDETTE, A. théorie des organisations, éd, presse universitaire de France, paris, 1992.
٢٩. LAWERNCE, P. & LORSCH, J. adapter les structures de l'entreprise, éd, organisation, paris, 1973.
٣٠. LEGALLOU, F. systémique : théorie et applications, éd, tec&doc, paris, 1992.
٣١. LEROY, M. les clés de la gestion, éd, organisation, paris, 2000.
٣٢. LEROY, M. le tableau de bord, éd, organisation, paris,
٣٣. LERRATY, J. ingénierie du diagnostic globale d'entreprise, éd, liaisons, paris, 1994.
٣٤. LESNARD, C. organisation et gestion de l'entreprise, 2° édition, dunod, paris, 1992.
٣٥. LIVIAN, YF. Introduction à l'analyse des organisations, éd, economica, paris, 1995.
٣٦. LONGATTE, J. et MULLER, J. économie d'entreprise, éd, dunod, paris, 1997.
٣٧. LUSSATO, B. les structures de l'entreprise, éd, organisation, paris, 1990.
٣٨. MALAREWICZ, JA. Systémique et entreprise, éd, village mondial, paris, 2000.
٣٩. MELLESE, L. approches systémique des organisations, éd, organisation, paris, 1990.

٤٠.MELLESE, L. la gestion par les systèmes, éd, hommes et techniques, paris, 1984.
٤١.MENARD, C. l'économie des organisations, éd, la découverte, paris, 1990.
٤٢.MENDOZA, C. tableaux de bord et balanced scorecards, éd, groupe revue fiduciaire, paris, 2002.
٤٣. MEUNIER, PM. La croissance systémique des organisation, éd, LPM, ottawa, 1993.
٤٤.MINTZBERG, H. le management, éd, organisation , paris, 1990.
٤٥.MINTZBERG, H. structure et dynamique des organisation , éd, organisation, paris,
٤٦.MORGEN,G. images de l'organisation, éd, deboek, bruxelles, 2002.
٤٧.OLLIVIER, D. la dynamique de la performance, éd, ESF, paris , 1994.
٤٨.POPPER, J. la dynamique des systèmes, éd, organisation, paris, 1973.
٤٩.PROBST, G. ET AUTRES. Organisation & management, éd, organisation, paris, 1997.
٥٠.PROBST, G. et ULRICH, H. pensée globale et management, éd, organisation, paris, 1989.
٥١.REUZEAU, M. économie d'entreprise, éd, eska, paris, 1993.
٥٢.SAVALL, H. et ZARDET, V. maîtriser les coûts et les performances caches, 2°édition, economica, paris, 1989.
٥٣.SCHEID, JC. Les grands auteurs en organisations, éd, dunod, paris, 1990.
٥٤.SUPIZET, J. le management de la performance durable, éd, organisation, paris, 2002.
٥٥.TAIEB, JP. Les tableaux de bord de la gestion sociale, éd, dunod, paris, 1996.
٥٦.TERRY, G. et FRANKLIN, S. les principes de management, éd, economica, paris, 1982.
٥٧.THIBAUT, JP. Le diagnostic d'entreprise, guide pratique, éd, sedifor, paris, 1989.
٥٨.TAYLOR, F. la direction scientifique des entreprises, éd, dunod, paris, 1971.

الرسائل و المذكرات:

١- سويسي عبدالوهاب، إشكالية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإقتصادية فرع التسيير، سنة ١٩٩٦.

المجلات و الدوريات

باللغة العربية :

١- الذنيبات محمد محمود ، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن، المجلد ٢٦، العدد١، ١٩٩٩.
٢- عون الله صلاح الدين ، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد ٥٤، جويلية ١٩٨٧.
٣- النعيمي فلاح تايه ، نعمة عباس خضير، اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد ٦٣، أوت ١٩٩٨.
٤- النعيمي فلاح تايه، نعمة عباس خضير، الحجم، الإستراتيجية، و التركيب التنظيم، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد ٦٦، ماي١٩٩٠.

باللغة الأجنبية :

١. Bamberger,I. stratégies et structures : une analyse de leurs relations dans la perspective des nouveaux développement en théorie stratégique, ECONOMIE ET SOCIETE n°8, 1988.
٢. BARANGER, P. une méthodologie d’analyse des stratégie et structures de l’entreprise, DIRECTION ET GESTION n°2. 1979.
٣. CROZIER, M. la stratégie et le changement, DIRECTION ET GESTION , n°3, 1979.
٤. DECLAN, P. la dimension stratégique de l’entreprise, DIRECTION ET GESTION n°3, 1979.
٥. DOCQUIN, H. le tableau de bord stratégique : une nouvelle vision du contrôle de gestion, TRAVAIL ET METHODES.
٦. LURKIN, P. l’élaboration d’un tableau de bord financier, GESTION 2000, octobre,1987.
٧. MBENGUE, A. le fonctionnement des organisations, REVUE FRANCAISE DE GESTION , août , 1997.
٨. LES organisations face au changement n° spécial, REVUE FRANCAISE DE GESTION , octobre, 1998.
٩. VORGAS, G. le paradoxe dans l’organisation et l’organisation du paradoxe, REVUE FRANCAISE DE GESTION , décembre, 1986.

مواقع الإنترنت :

١- BESSIRE, D. du tableau de bord au pilotage l'entreprise au risque de se perdre, http//www. Entreprise. 2003.

٢- MASSIERA, B. origine, dualité, et convergence des modes de management, http//lomu.unic.fr/-bmassier 2003

٣- VANCAILLIE,D. de la stratégie à l'action grâce à la balanced scorecard, séminaire, HEC, liège, 1999. http//www. 2003

٤- WEGMAN,G. les tableaux de bord stratégiques : analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois, http//panoramix.univ-paris1.fr/gregor/. 2003

٥- L'ACTUALITE EN GESTION : du tableau de bord au tableau de bord prospectif. ECOGEST@actu n°11 mai 2002.

٦- INNOSYN. FORUM : les thèmes actuels, les nouvelles approch de l'organisation. http//www.innsyn.ch/directnews. 2003